JOHN C. MAXWELL

THE 21 IRREFUTABLE LAWS OF LEADERSHIP

Follow Them and People Will Follow You

LES 21 IRRÉFUTABLES

LOIS DU LEADERSHIP

SUIVEZ-LES ET LES GENS

VOUS SUIVRA

JOHN C. MAXWELL

ÉDITEURS THOMAS NELSON
Nashville

Copyright © 1998 par Maxwell Motivation, Inc., une société géorgienne

Tous droits réservés. L'éditeur doit obtenir l'autorisation écrite d'utiliser ou de reproduire une partie de ce livre, à l'exception de brèves citations dans des critiques ou des articles.

Les citations de l'Écriture notées CEV sont de LA VERSION ANGLAISE CONTEMPORAINE. © 1991 par l'American Bible Society. Utilisé par la permission.

Publié à Nashville, Tennessee, par Thomas Nelson, Inc.

EST BN 0-7852-7431-6

Aux centaines de milliers de personnes

à qui j'ai enseigné le leadership au fil des ans à

travers des conférences et des livres ...

Et

Pour vous...
la personne qui veut devenir un meilleur leader parce que

everything rises and falls on leadership

Contenu

Les chances étaient empilées contre elle à peu près tous les sens possibles, mais des milliers et des milliers de personnes l'appelaient leur chef. Pourquoi? Parce qu'ils ne pouvaient échapper au pouvoir de la Loi du Respect.

8. La loi de l'intuition

Les dirigeants évaluent tout avec un parti pris en leadership

Comment se fait-il que, à maintes temps, Norman Schwarzkopf ait pu détecter des problèmes alors que d'autres dirigeants autour de lui se sont aveuglés ? La réponse réside dans le facteur qui sépare les grands dirigeants des simples bons: la Loi de l'Intuition.

9. La loi du magnétisme

Qui vous êtes est qui vous attirer

Pourquoi les Cowboys de Dallas, autrefois vénérés comme « l'équipe de l'Amérique », sont-ils si souvent viles et l'objet d'une controverse? La loi du magnétisme le montre clairement.

10. La loi de connexion

Les dirigeants touchent un cœur avant de demander un coup de main

Elizabeth Dole l'a maîtrisé. Si son mari Bob avait fait de même, il serait peut-être devenu le quarante-troisième président des États-Unis. C'est ce qu'on appelle la loi de connexion.

11. La loi du cercle intérieur

Le potentiel d'un leader est déterminé par ses proches

John a déjà utilisé la gestion du temps au maximum, mais il voulait accomplir plus. Ses priorités étaient déjà mises à profit à la poignée, et il n'y avait plus de minutes dans une journée! Comment est-il passé à un nouveau niveau ? Il a pratiqué la Loi du Cercle Intérieur.

12. La loi de l'autonomisation

Seuls les dirigeants sûrs donnent du pouvoir aux autres

Henry Ford est considéré comme une icône de l'entreprise américaine pour révolutionner l'industrie automobile. Qu'est-ce qui l'a fait trébucher si mal que son fils craignait que Ford Motor Company ne fasse faillite ? Il a été retenu captif par la Loi de l'autonomisation.

13. La loi de la reproduction

Il faut un leader pour élever un leader

Qu'ont en commun les meilleurs entraîneurs-chefs de la NFL? Vous pouvez retracer leur capacité de leadership à seulement une poignée de mentors. C'est également vrai pour des centaines de PDG. Plus de 80 pour cent de tous les dirigeants sont le résultat de la Loi sur la reproduction.

14. La loi sur l'adhésion

Les gens achètent dans le leader, puis la vision

La première fois que Judy Estrim a démarré une entreprise, il lui a fallu six mois pour trouver l'argent. La deuxième fois, ça lui a pris environ six minutes. Qu'est-ce qui a fait la différence? La loi sur l'achat-
Dans.

15. La loi de la victoire

Les leaders trouvent un moyen pour l'équipe de gagner

Qu'est-ce qui a sauvé l'Angleterre du Blitz, brisé le dos de l'apartheid en Afrique du Sud, et a remporté les Chicago Bulls plusieurs championnats du monde? Dans les trois cas, la réponse est la même. Leurs dirigeants vivaient selon la Loi de la Victoire.

16. La loi du Big Mo

Momentum est le meilleur ami d'un leader

Jaime Escalante a été appelé le meilleur professeur en Amérique. Mais sa capacité d'enseignement n'est que la moitié de l'histoire. Le succès de son école secondaire Garfield et lui viennent à cause de la loi du Big Mo.

17. La loi des priorités

Les dirigeants comprennent que l'activité n'est pas nécessairement une réalisation

Jack Welch a pris une compagnie qui volait déjà haut et l'a propulsée dans la stratosphère. Qu'est-ce qu'il a utilisé comme rampe de lancement? La loi des priorités, bien sûr.

18. La loi du sacrifice

Un leader doit abandonner pour monter

Il a été l'un des critiques les plus virulents de la nation sur l'ingérence du gouvernement dans les affaires. Alors pourquoi Lee Iacocca est-il allé devant le Congrès avec son chapeau à la main pour des garanties de prêt ? Il l'a fait parce qu'il comprenait la Loi du Sacrifice.

19. La loi du calendrier

Quand diriger est aussi important que ce qu'il faut faire et où aller

Il l'a élu président des États-Unis. Cela lui a aussi coûté la présidence. Qu'est-ce que c'est? Quelque chose qui peut se tenir entre vous et votre capacité à diriger efficacement. C'est ce qu'on appelle la loi du timing.

20. La loi sur la croissance explosive

Pour ajouter de la croissance, diriger les adeptes — se multiplier, diriger les leaders

Comment un homme d'un pays en développement a-t-il fait passer son organisation de 700 personnes à plus de 14 000 en seulement sept ans? Il l'a fait en utilisant les maths du leader. C'est le secret de la Loi sur la croissance explosive.

21. La loi de l'héritage

La valeur durable d'un leader est mesurée par succession

Lorsque de nombreuses entreprises perdent leur PDG, elles se heurtent à un tailspin. Mais quand Roberto Goizueta est mort, Coca-Cola n'a même pas hoquet. Pourquoi? Avant sa mort, Goizueta a vécu selon la Loi de l'Héritage.

Conclusion

Avant-propos

VOUS ALLEZ ADORER CE LIVRE, QU'IL S'AGISSE DU PREMIER LIVRE DE LEADERSHIP DE VOTRE COLLECTION OU DU QUIZANT CINQUANTE, PARCE QUE VOUS POUVEZ
APPLIQUEZ IMMÉDIATEMENT LES PRINCIPES ET LES PROCÉDURES QUI CHANGENT LA VIE DANS VOTRE VIE PERSONNELLE, FAMILIALE ET PROFESSIONNELLE. IL N'Y A PAS DE "TOUR D'IVOIRE"
THÉORIE DANS CE LIVRE. AU LIEU DE CELA, IL EST CHARGÉ DE PRINCIPES DE LEADERSHIP IMMUABLES CONFIRMÉS PAR LES EXPÉRIENCES DU MONDE RÉEL DE JOHN MAXWELL ET LES NOMBREUSES PERSONNES DONT IL ÉCRIT.

Les 21 Lois irrefutables du leadership est une déclaration puissante et définitive des lois intemporelles que vous *devez* simplement suivre si vous voulez être un grand leader, à la maison, au travail, à l'église, ou chaque fois que vous êtes appelé à diriger.

Dans chaque chapitre, John va directement au cœur d'une loi profonde sur le leadership, vous montrant à travers les succès et les échecs des autres comment vous pouvez appliquer la loi dans votre vie. Et vous *pouvez* appliquer chacune des lois. Si vous êtes un étudiant consentant, vous pouvez apprendre les 21 lois et les mettre en pratique.

Qu'est-ce qu'une autorité inestimable de leadership au trésor John Maxwell offre comme il fait bouillir tout ce qu'il a appris sur le leadership jusqu'à une telle forme utilisable! Une fois que vous appliquez ces lois de leadership, vous remarquerez les dirigeants tout autour de vous mettre en action (ou enfreindre) la loi de W.F. Hutton, la loi du Big Mo, et le reste.

Je recommande vivement *les 21 lois irréfutables du leadership*. Il est utile et facile à lire, mais profond dans sa profondeur et la clarté. Il est chargé d'espoir, de direction, d'encouragement et de procédures spécifiques. Il est fondé sur des principes avec des directions précises et claires pour vous fournir les outils nécessaires pour remplir votre rôle de leadership.

Si vous êtes nouveau à la direction, ce livre va relancer votre carrière de leadership. Si vous êtes un leader expérimenté avec des références blue-chip ce livre fera de vous un leader encore meilleur. C'est bon, très bon.

Zig Ziglar

Remerciements

JE TIENS À REMERCIER LES NOMBREUX DIRIGEANTS QUI M'ONT AIDÉ PENDANT QUE JE TRAVAILLAIS SUR CE LIVRE. DE INJOY: DICK PETERSON, DAVE SUTHERLAND, DAN REILAND, TIM ELMORE, ET DENNIS WORDEN. DE THOMAS NELSON : ROLF ZETTERSTEN, RON LAND, MIKE HYATT, VICTOR OLIVER ET ROB BIRKHEAD.

Je dois remercier Brian Hampton, mon rédacteur en chef chez Nelson, pour sa patience et son aide pendant que nous travaillions à travers le manuscrit.

Je tiens également à remercier mon assistante, Linda Eggers, dont le grand cœur et le service incroyable font de moi un meilleur leader.

Enfin, je tiens à remercier Charlie Wetzel, mon écrivain, et sa femme, Stéphanie. Ce livre n'aurait pas été écrit sans leur aide.

Introduction

J'AI LE PRIVILÈGE D'ENSEIGNER LE LEADERSHIP À TRAVERS LE PAYS ET PARTOUT DANS LE MONDE, ET J'AI SOUVENT L'OCCASION DE PARLER AVEC LES GENS QUI ASSISTENT À UNE DE MES CONFÉRENCES POUR UNE DEUXIÈME, TROISIÈME,
OU MÊME QUATRIÈME FOIS. LORS D'UNE RÉCENTE CONFÉRENCE ICI DANS LE UNITED
ÉTATS,UN HOMME DANS LA FIN DE LA CINQUANTAINE QUE J'AVAIS RENCONTRÉ PLUSIEURS ANNÉES AUPARAVANT
JE SUIS VENU ET M'A PARLÉ PENDANT UNE PAUSE. IL M'A ATTRAPÉ LA MAIN ET L'A SERRÉ VIGOUREUSEMENT. « APPRENDRE LE LEADERSHIP A CHANGÉ MA VIE », A-T-IL

Dit. "MAIS J'AURAIS AIMÉ VOUS ENTENDRE IL Y A VINGT ANS."

— Non, vous ne le faites pas, répondis-je en riant.

«Qu'est-ce que vous voulez dire?" « J'aurais accompli tellement plus ! Si j'avais connu ces principes de leadership il y a vingt ans, je serais dans un endroit totalement différent dans la vie. Vos lois sur le leadership ont alimenté ma vision. Ils m'ont donné le désir d'en apprendre davantage sur le leadership et d'atteindre mes objectifs. Si j'avais appris cela il y a vingt ans, j'aurais pu faire des choses que je n'avais jamais imaginées possibles.

— Peut-être que vous l'auriez fait, répondis-je. « Mais il y a vingt ans, je n'aurais pas pu vous les enseigner. Il m'a fallu toute ma vie pour apprendre et appliquer les lois du leadership à ma vie.

Au moment où j'écris ceci, j'ai cinquante et un ans. J'ai passé plus de trente ans à des postes de direction professionnelle. J'ai fondé quatre entreprises. Et je concentre mon temps et mon énergie sur ce qui a un impact positif dans la vie des gens. Mais j'ai aussi fait beaucoup d'erreurs en cours de route, plus que la plupart des gens que je connais. Chaque succès et chaque échec a été une leçon inestimable dans ce que signifie diriger.

Lorsque je voyage et que je parle à des organisations et à des particuliers, les gens me demandent souvent de définir l'essentiel du leadership. « Si vous deviez prendre tout ce que vous avez appris sur le leadership au fil des ans et le résumer en une courte liste, demandent-ils, qu'est-ce que ce serait? »

Ce livre est ma réponse à cette question souvent posée. Il m'a fallu toute une vie pour apprendre ces 21 lois irrefutables de leadership. Mon désir est de vous les communiquer aussi simplement et clairement que possible. Et ça ne fera pas mal si on s'amuse en cours de route.

L'une des vérités les plus importantes que j'ai apprises au fil des ans est la suivante : le leadership est le leadership, peu importe où vous allez ou ce que vous faites. Les temps changent. La technologie avance. Les cultures varient d'un endroit à l'autre. Mais les vrais principes du leadership sont constants, que vous regardiez les citoyens de la Grèce antique, les Hébreux dans l'Ancien Testament, les armées des deux cents dernières années, les dirigeants de l'Europe moderne, les pasteurs dans les églises locales, ou les hommes d'affaires de l'économie mondiale d'aujourd'hui. Les principes de leadership résistent à l'épreuve du temps. Ils sont irréfutables.

En lisant les chapitres suivants, j'aimerais que vous gardiez à l'esprit quatre idées :

1. **Les lois peuvent être apprises.** Certains sont plus faciles à comprendre et à appliquer que d'autres, mais chacun d'entre eux peut être acquis.
2. **Les lois peuvent être autonomes.** Chaque loi complète tous les autres, mais vous n'en avez pas besoin pour en apprendre un autre.

3. **Les lois ont des conséquences avec eux.** Appliquez les lois, et les gens vous suivront. Les violer ou les ignorer, et vous ne serez pas en mesure de diriger les autres.
4. **Ces lois sont le fondement du leadership.** Une fois que vous apprenez les principes, vous devez les pratiquer et les appliquer à votre vie.

Que vous soyez un adepte qui commence tout juste à découvrir l'impact du leadership ou d'un leader naturel qui a déjà des adeptes, vous pouvez devenir un meilleur leader. En lisant les lois, vous reconnaîtrez que vous pouvez déjà pratiquer certaines lois efficacement. D'autres lois exposeront les faiblesses que vous ne saviez pas que vous aviez. Mais plus le nombre de lois que vous apprenez est élevé, plus vous deviendrez le meilleur leader. Chaque loi est comme un outil, prêt à être ramassé et utilisé pour vous aider à réaliser vos rêves et ajouter de la valeur à d'autres personnes. Ramassez même un, et vous deviendrez un meilleur leader. Apprenez-les tous, et les gens vous suivront volontiers. Maintenant, ouvrons la boîte à outils ensemble.



LA LOI DU COUVERCLE

LA CAPACITÉ DE LEADERSHIP DÉTERMINE UN NIVEAU D'EFFICACITÉ DE LA PERSONNE

J'ouvre souvent mes conférences de leadership en expliquant la Loi du couvercle parce qu'elle aide les gens à comprendre la valeur du leadership. Si vous pouvez vous occuper de cette loi, vous verrez l'impact incroyable du leadership sur tous les aspects de la vie. Donc, le voici: La capacité de leadership est le couvercle qui détermine le niveau d'efficacité d'une personne. Plus la capacité d'un individu à mener est faible, plus le couvercle sur son potentiel est bas. Plus le leadership est élevé, plus l'efficacité est grande. Pour vous donner un exemple, si votre leadership évalue un 8, alors votre efficacité ne peut jamais être supérieure à un 7. Si votre leadership n'est qu'un 4, alors votre efficacité ne sera pas supérieure à un 3. Votre capacité de leadership, pour le meilleur ou pour le pire, détermine toujours votre efficacité et l'impact potentiel de votre organisation.

Permettez-moi de vous raconter une histoire qui illustre la Loi du Couvercle. En 1930, deux jeunes frères nommés Dick et Maurice déménagent du New Hampshire en Californie à la recherche du rêve américain. Ils venaient de sortir de l'école secondaire, et ils ont vu peu d'occasions à la maison. Alors ils se sont dirigés tout droit vers Hollywood où ils ont finalement trouvé des emplois sur un plateau de studio de cinéma.

Après un certain temps, leur esprit d'entreprise et leur intérêt pour l'industrie du divertissement les a incités à ouvrir un théâtre à Glendale, une ville à environ cinq miles au nord-est d'Hollywood. Mais malgré tous leurs efforts, les frères ne pouvaient tout simplement pas

rentabiliser l'entreprise. Au cours des quatre années où ils ont dirigé le théâtre, ils n'ont pas été en mesure de générer constamment assez d'argent pour payer le loyer de cent dollars par mois que leur propriétaire avait besoin.

UNE NOUVELLE OPPORTUNITÉ

LE DÉSIR DE SUCCÈS DES FRÈRES ÉTAIT FORT, ALORS ILS ONT CONTINUÉ À CHERCHER
POUR DE MEILLEURES OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES. EN 1937, ILS ONT FINALEMENT FRAPPÉ SUR
QUELQUE CHOSE QUI A FONCTIONNÉ. ILS ONT OUVERT UN PETIT RESTAURANT DRIVE-IN À
PASADENA, SITUÉ JUSTE À L'EST DE GLENDALE. PERSONNES DANS LE SUD
LA CALIFORNIE ÉTAIT DEVENUE TRÈS DÉPENDANTE DE LEURS VOITURES, ET LA CULTURE CHANGEAIT POUR ACCUEILLIR CELA, Y COMPRIS SES ENTREPRISES.

Les restaurants drive-in ont été un phénomène qui a surgi au début des années trente, et ils devenaient très populaires. Plutôt que d'être invités dans une salle à manger pour manger, les clients se rendaient dans un stationnement autour d'un petit restaurant, passer leurs commandes avec des carhops, et de recevoir leur nourriture sur des plateaux à droite dans leurs voitures. La nourriture a été servie sur des assiettes en porcelaine avec verrerie et ustensiles métalliques. C'était l'idée opportune dans une société qui devenait plus rapide et de plus en plus mobile.

Le petit restaurant drive-in de Dick et Maurice a été un grand succès, et en 1940, ils ont décidé de déplacer l'opération à San Bernardino, une ville ouvrière boom cinquante miles à l'est de Los Angeles. Ils ont construit une plus grande installation et élargi leur menu à partir de hot-dogs, frites et shakes pour inclure des sandwichs au bœuf et au porc grillés, hamburgers, et d'autres articles. Leur entreprise a explosé. Les ventes annuelles ont atteint 200 000 $, et les frères se sont retrouvés à partager 50 000 $ en profits chaque année, une somme qui les a placés dans l'élite financière de la ville.

En 1948, leur intuition leur dit que les temps changeaient, et ils ont apporté des modifications à leur entreprise de restauration. Ils ont éliminé les carhops et ont commencé à servir uniquement les clients sans rendez-vous. Et ils ont aussi tout rationalisé. Ils ont réduit leur menu et se sont concentrés sur la vente de hamburgers. Ils ont éliminé les assiettes, la verrerie et les ustensiles métalliques, passant plutôt aux produits en papier. Ils ont réduit leurs coûts et les prix qu'ils ont facturés aux clients. Ils ont également créé ce qu'ils ont appelé le système de service speedy. Leur cuisine est devenue comme une chaîne de montage, où chaque personne se concentrait sur le service avec vitesse. Leur objectif était de remplir la commande de chaque client en trente secondes ou moins. Et ils ont réussi. Au milieu des années 1950, les revenus annuels atteignaient 350 000 $, et d'ici là, Dick et Maurice d partagé des bénéfices nets d'environ 100 000 $ par année.

Qui étaient ces frères ? À l'époque, vous auriez pu le découvrir en conduisant près de leur petit restaurant au coin de la quatorzième et E Streets à San Bernardino. Sur le devant du petit bâtiment octogonal accroché un panneau au néon qui dit simplement MCDONALD'S HAMBURGERS. Dick et Maurice McDonald avaient touché le grand jackpot américain, et le reste, comme on dit, est l'histoire, non? erreur. Les McDonald ne sont jamais allés plus loin parce que leur faible leadership a mis un couvercle sur leur capacité à réussir.

L’HISTOIRE DERRIÈRE L’HISTOIRE

IL EST VRAI QUE LES FRÈRES MCDONALD ÉTAIENT FINANCIÈREMENT EN SÉCURITÉ.
LEUR A ÉTÉ L’UNE DES ENTREPRISES DE RESTAURATION LES PLUS RENTABLES DANS LE
PAYS, ET ILS ONT ESTIMÉ QU’ILS AVAIENT DU MAL À PASSER TOUS LES L’ARGENT QU’ILS ONT FAIT. LEUR GÉNIE ÉTAIT DANS LE SERVICE À LA CLIENTÈLE ET LA CUISINE
Organisation. CE TALENT A CONDUIT À LA CRÉATION D’UN NOUVEAU SYSTÈME DE SERVICE DE NOURRITURE ET DE BOISSONS. EN FAIT, LEUR TALENT ÉTAIT SI LARGE
CONNU DANS LES CERCLES DE SERVICE ALIMENTAIRE QUE LES GENS ONT COMMENCÉ À LES ÉCRIRE ET
VISITE DE PARTOUT AU PAYS POUR EN SAVOIR PLUS SUR LEURS MÉTHODES. À UN MOMENT DONNÉ, ILS RECEVAIENT JUSQU’À TROIS CENTS APPELS ET LETTRES CHAQUE MOIS.

Cela les a conduits à l’idée de commercialiser le concept de McDonald’s. L’idée de franchiser les restaurants n’était pas nouvelle. Il existe depuis plusieurs décennies. Pour les frères McDonald, cela ressemblait à un moyen de faire de l’argent sans avoir à ouvrir eux-mêmes un autre restaurant. En 1952, ils ont commencé, mais leur effort a été un échec lamentable. La raison était simple. Ils n’avaient pas le leadership nécessaire pour le rendre efficace. Dick et Maurice étaient de bons restaurateurs. Ils ont compris comment gérer une entreprise, rendre leurs systèmes efficaces, réduire les coûts et augmenter leurs profits. Il s’agissait de gestionnaires efficaces. Mais ce n’étaient pas des leaders. Leurs modèles de pensée serrant un couvercle vers le bas sur ce qu’ils pouvaient faire et devenir. Au plus fort de leur succès, Dick et Maurice se retrouvèrent smack-dab contre la Loi du Couvercle.

LES FRÈRES S’ASSOCIENT À UN LEADER

EN 1954, LES FRÈRES ONT COUCHÉ AVEC UN HOMME NOMMÉ RAY KROC QUI *ÉTAIT* UN LEADER. KROC DIRIGEAIT UNE PETITE ENTREPRISE QU’IL A FONDÉE, QUI VENDAIT DES MACHINES POUR FABRIQUER DES MILK SHAKES. IL SAVAIT POUR MCDONALD’S. LEUR RESTAURANT ÉTAIT L’UN DE SES MEILLEURS CLIENTS. ET DÈS QU’IL A VISITÉ LE MAGASIN, IL AVAIT UNE VISION DE SON POTENTIEL. DANS SON ESPRIT, IL POUVAIT VOIR LE RESTAURANT ALLER À L’ÉCHELLE NATIONALE DANS DES CENTAINES DE MARCHÉS. IL A RAPIDEMENT CONCLU UN ACCORD AVEC DICK ET MAURICE, ET EN 1955, IL A FORMÉ MCDONALD’S SYSTEM, INC. (PLUS TARD APPELÉ LA MCDONALD’S CORPORATION).

Kroc a immédiatement acheté les droits d’une franchise afin qu’il puisse l’utiliser comme un modèle et un prototype pour vendre d’autres franchises. Puis il a commencé à former une équipe et à bâtir une organisation pour faire de McDonald’s une entité nationale. Il a recruté et embauché les personnes les plus pointues qu’il pouvait trouver, et comme son équipe a grandi en taille et en capacité, ses gens ont développé des recrues supplémentaires avec des compétences de leadership.

Dans les premières années, Kroc a beaucoup sacrifié. Bien qu’il ait été dans sa mi-fifties, il a travaillé de longues heures comme il l’avait quand il a commencé dans les affaires trente ans plus tôt. Il a éliminé de nombreux fioritures à la maison, y compris son adhésion club de pays, qui,

dit-il plus tard, a ajouté dix coups à son match de golf. Au cours de ses huit premières années chez McDonald's, il n'a pas pris de salaire. Non seulement cela, mais il a personnellement emprunté de l'argent à la banque et contre son assurance-vie pour aider à couvrir les salaires de quelques dirigeants clés qu'il voulait dans l'équipe. Son sacrifice et son leadership ont porté leurs fruits. En 1961, pour la somme de 2,7 millions de dollars, Kroc acheta les droits exclusifs de McDonald's aux frères, et il en fait une institution américaine et une entité mondiale. Le «couvercle» dans la vie et le leadership de Ray Kroc était évidemment beaucoup plus élevé que celui de ses prédécesseurs.

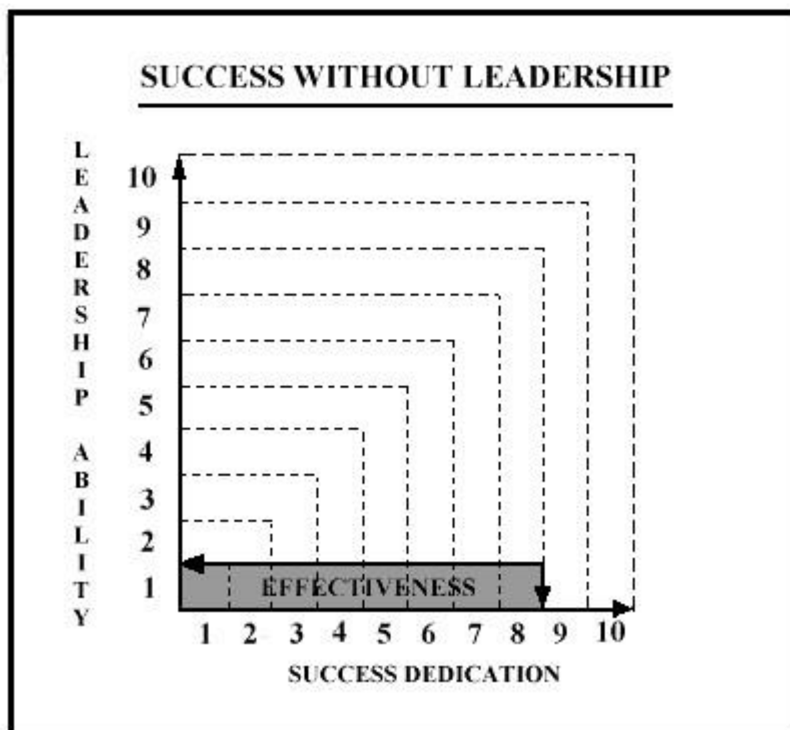
Dans les années où Dick et Maurice McDonald avaient tenté de franchiser leur système de restauration, ils ont réussi à vendre le concept à seulement quinze acheteurs, dont seulement dix ont effectivement ouvert des restaurants. Et même dans cette petite entreprise, leur leadership et leur vision limités étaient des obstacles. Par exemple, lorsque leur premier franchisé, Neil Fox de Phoenix, a dit aux frères qu'il voulait appeler son restaurant McDonald's, la réponse de Dick a été, "Quoi ... Pour? McDonald's ne veut rien dire à Phoenix.

D'autre part, le couvercle de leadership dans la vie de Ray Kroc était très élevé. Entre 1955 et 1959, Kroc réussit à ouvrir 100 restaurants. Quatre ans plus tard, il y avait 500 McDonald's. Aujourd'hui, l'entreprise a ouvert plus de 21 000 restaurants dans pas moins de 100 pays. La capacité de leadership, ou plus particulièrement le manque de capacité de leadership, était le couvercle sur l'efficacité des frères McDonald.

SUCCÈS SANS LEADERSHIP

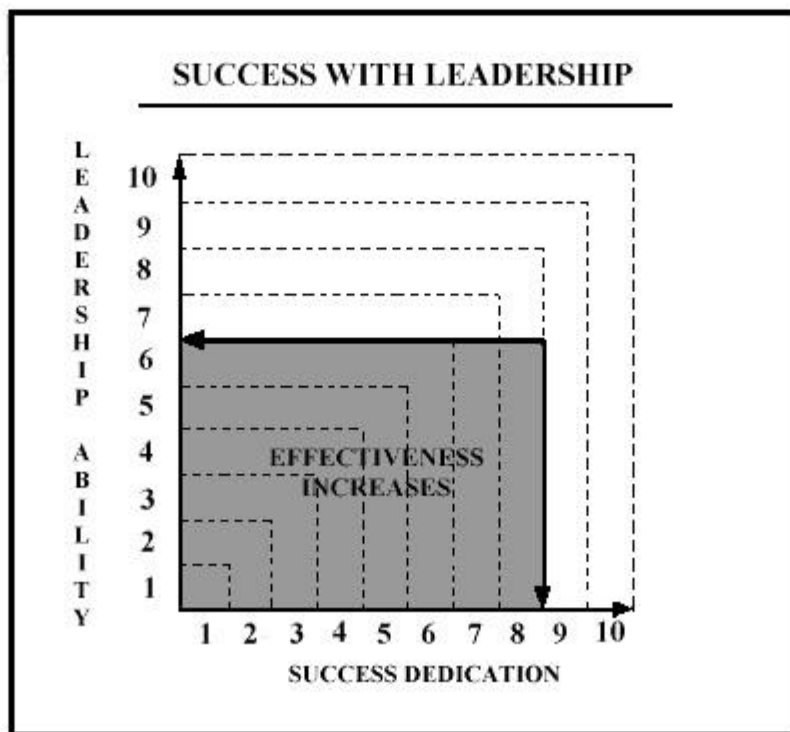
JE CROIS QUE LE SUCCÈS EST À LA PORTÉE DE SEULEMENT TOUT LE MONDE. MAIS JE CROIS AUSSI QUE LE SUCCÈS PERSONNEL SANS CAPACITÉ DE LEADERSHIP
N'APPORTE QU'UNE EFFICACITÉ LIMITÉE. L'IMPACT D'UNE PERSONNE N'EST QU'UN
FRACTION DE CE QUE CELA POURRAIT ÊTRE AVEC UN BON LEADERSHIP. PLUS VOUS VOULEZ GRIMPER, PLUS VOUS AVEZ BESOIN DE LEADERSHIP. PLUS L'IMPACT QUE VOUS VOULEZ AVOIR, PLUS VOTRE INFLUENCE DOIT ÊTRE GRANDE. TOUT CE QUE VOUS ACCOMPLIREZ EST LIMITÉ PAR VOTRE CAPACITÉ À DIRIGER LES AUTRES.

Laissez-moi vous donner une photo de ce que je veux dire. Disons que quand il s'agit de succès, vous êtes un 8 (sur une échelle de 1 à 10). C'est plutôt bien. Je pense qu'il serait sûr de dire que les frères McDonald étaient dans cette gamme. Mais disons aussi que votre capacité de leadership n'est qu'un 1. Votre niveau d'efficacité ressemblerait à ceci :



Pour augmenter votre niveau d'efficacité, vous avez quelques choix. Vous pourriez travailler très fort pour accroître votre dévouement au succès et à l'excellence, pour travailler à devenir un 10. Il est possible que vous pourriez atteindre ce niveau, bien que la loi sur la diminution des rendements dit que l'effort qu'il faudrait pour augmenter ces deux derniers points pourrait prendre plus d'énergie qu'il ne l'a fait pour atteindre les huit premiers. Si vous vous êtes vraiment tué, vous pourriez augmenter votre succès de ce 25 pour cent.

Mais vous avez une autre option. Disons qu'au lieu de cela vous travaillez dur pour augmenter votre niveau de *leadership*. Au fil du temps, vous vous développez en tant que leader, et finalement, votre capacité de leadership devient, disons, un 6. Visuellement, les résultats ressembleraient à ceci :



En augmentant votre capacité de leadership, sans augmenter votre dévouement au succès, vous pouvez augmenter votre efficacité d'origine de 500 pour cent! Si vous devait porter votre leadership à 8, où cela correspondait à votre dévouement de succès, vous augmenteriez votre efficacité de 700 pour cent! Le leadership a un effet multiplicateur. J'ai vu son impact encore et encore dans toutes sortes d'entreprises et d'organisations à but non lucratif. Et c'est pourquoi j'enseigne le leadership depuis plus de vingt ans.

POUR CHANGER LA DIRECTION DE L'ORGANISATION, CHANGER LE LEADER

LA CAPACITÉ DE LEADERSHIP EST TOUJOURS LE COUVERCLE SUR LE PERSONNEL ET L'ORGANISATION
Efficacité. SI LE LEADERSHIP EST FORT, LE COUVERCLE EST ÉLEVÉ. MAIS SI C'EST NON, ALORS L'ORGANISATION EST LIMITÉE. C'EST POURQUOI EN CAS DE PROBLÈME,
LES ORGANISATIONS RECHERCHENT NATURELLEMENT UN NOUVEAU LEADERSHIP. LORSQUE LE
PAYS TRAVERSE DES MOMENTS DIFFICILES, IL ÉLIT UN NOUVEAU PRÉSIDENT. QUAND UN
SOCIÉTÉ PERD DE L'ARGENT, IL EMBAUCHE UN NOUVEAU PDG. QUAND UNE ÉGLISE PATAUGE, ELLE CHERCHE UN NOUVEAU PASTEUR PRINCIPAL. QUAND UNE ÉQUIPE SPORTIVE CONTINUE DE PERDRE, ELLE CHERCHE UN NOUVEL ENTRAÎNEUR-CHEF.

La relation entre le leadership et l'efficacité est évidente dans le sport. Par exemple, si vous regardez les organisations sportives professionnelles, le talent de l'équipe est rarement le problème. Presque toutes les équipes ont des joueurs très talentueux. Le leadership fourni par l'entraîneur et plusieurs joueurs clés fait la différence. Pour changer l'efficacité de l'équipe, ressurciez le leadership de l'entraîneur. C'est la loi du couvercle.

Une équipe sportive avec une longue histoire de leadership et d'efficacité est Notre-Dame. Les équipes de football de l'école ont remporté plus de championnats nationaux que toute autre équipe du pays. Au fil des ans, les Fighting Irish ont remporté plus des trois quarts de tous leurs matchs (un pourcentage incroyable de victoires de ,759). En fait, deux de leurs anciens entraîneurs-chefs, Knute Rockne et Frank Leahy, ont les pourcentages de victoires les plus élevés de l'histoire de la NCAA.

Au début des années 1980, Notre Dame a embauché Gerry Faust comme entraîneur-chef de football. Il suivait deux grands entraîneurs : Ara Parseghian et Dan Devine, qui avaient tous deux remporté des championnats nationaux pendant leur mandat et qui ont tous deux été intronisés au Temple de la renommée de la National Football Foundation. Avant de venir à Notre-Dame, Faust avait compilé une fiche incroyable de 174-17-2 au cours de ses dix-huit ans comme entraîneur-chef à l'école secondaire Moeller. Ses équipes ont connu sept saisons invaincues et ont remporté six titres de l'Ohio State. Quatre équipes qu'il a entraînées étaient considérées comme les meilleures au pays.

Mais quand il est arrivé à Notre-Dame, il n'a pas fallu longtemps pour que les gens découvrent qu'il était au-dessus de sa tête. En tant qu'entraîneur et stratège, il a été efficace, mais il n'avait pas la capacité de leadership nécessaire pour le faire au niveau collégial. Au cours de ses cinq saisons à l'université, il a compilé une fiche de 30-26-1 et un pourcentage de victoires de ,535, le troisième pire dans l'histoire de Cent ans et plus de Notre-Dame du football collégial. Faust n'a entraîné qu'une seule autre équipe universitaire par la suite, l'Université d'Akron, où il a terminé avec une fiche globale perdante de 43-53-3. Il était une autre victime de la Loi du Couvercle.

Où que vous regardiez, vous pouvez trouver des gens intelligents, talentueux et prospères qui ne sont en mesure d'aller que jusqu'à présent en raison des limites de leur leadership. Par exemple, quand Apple a commencé à la fin des années 1970, Steve Wozniak était le cerveau derrière l'ordinateur Apple. Son couvercle de leadership était faible, mais ce n'était pas le cas pour son partenaire, Steve Jobs. Son couvercle était si haut qu'il a construit une organisation de classe mondiale et lui a donné une valeur à neuf chiffres. C'est l'impact de la Loi du Couvercle.

Il y a quelques années, j'ai rencontré Don Stephenson, président de Global Hospitality Resources, Inc., de San Diego, en Californie, une société internationale de conseil et de conseil en hospitalité. Pendant le déjeuner, je lui ai posé des questions sur son organisation. Aujourd'hui, il fait principalement du conseil, mais à l'époque, son entreprise a repris la gestion d'hôtels et de centres de villégiature qui ne se débrouillé pas bien financièrement.
Ils ont supervisé de nombreuses excellentes installations telles que La Costa dans le sud de la Californie.

Don a dit que chaque fois qu'ils venaient dans une organisation pour le reprendre, ils ont toujours commencé par faire deux choses: Premièrement, ils ont formé tout le personnel pour améliorer leur niveau de service aux clients; et deuxièmement, ils ont viré le chef. Quand il m'a dit ça, j'ai d'abord été surpris. "Vous le virez toujours?" J'ai demandé. "Chaque fois?" "C'est vrai. À chaque fois », a-t-il dit.

"Ne parlez-vous pas à la personne d'abord, pour le vérifier pour voir s'il est un bon leader?" J'ai dit.

— Non, répondit-il. « S'il avait été un bon leader, l'organisation ne serait pas dans le pétrin dans laquelle elle se trouve. »

Et je me suis dit, *bien sûr. C'est la loi du couvercle*. Pour atteindre le plus haut niveau d'efficacité, vous devez lever le couvercle, d'une manière ou d'une autre.

La bonne nouvelle, c'est que se débarrasser du leader n'est pas le *seul* moyen. Tout comme j'enseigne dans les conférences qu'il y a un couvercle, j'enseigne aussi que vous pouvez l'élever, mais c'est le sujet d'une autre loi du leadership.

2

LA LOI DE L'INFLUENCE

LA VÉRITABLE MESURE DU LEADERSHIP EST L'INFLUENCE, RIEN DE PLUS, RIEN

Moins

Si vous n'avez pas d'influence, vous ne serez *jamais* en mesure de diriger les autres. Alors, comment mesurez-vous l'influence? Voici une histoire pour répondre à cette question. À la fin de l'été 1997, les gens ont été secoués par deux événements qui se sont produits à moins d'une semaine d'intervalle : la mort de la princesse Diana et de Mère Teresa. À première vue, les deux femmes n'auraient pas pu être plus différentes. L'une était une grande, jeune, princesse glamour d'Angleterre qui a circulé dans la plus haute société. L'autre, lauréate du prix Nobel de la paix, était une petite religieuse catholique âgée née en Albanie, qui servait les plus pauvres des pauvres à Calcutta, en Inde.

Ce qui est incroyable, c'est que leur impact a été remarquablement similaire. Dans un sondage publié en 1996 par le London *Daily Mail,* la princesse Diana et Mère Teresa ont été élues en première et deuxième places en tant que deux personnes les plus attentionnées au monde. C'est quelque chose qui n'arrive pas à moins que vous ayez beaucoup d'influence. Comment quelqu'un comme Diana en est-il venu à être considéré de la même manière que Mère Teresa ? La réponse est qu'elle a démontré le pouvoir de la Loi de l'influence.

DIANA A CAPTÉ L'IMAGINATION DU MONDE

EN 1981, DIANA EST DEVENUE LA PERSONNE LA PLUS PARLÉE SUR LE MONDE QUAND ELLE A ÉPOUSÉ LE PRINCE CHARLES D'ANGLETERRE. PRÈS D'UN MILLIARD DE PERSONNES
REGARDÉ LA CÉRÉMONIE DE MARIAGE DE DIANA TÉLÉVISÉE DE SAINT-PAUL Cathédrale. ET DEPUIS CE JOUR, IL SEMBLAIT QUE LES GENS NE POUVAIENT JAMAIS OBTENIR
ASSEZ DE NOUVELLES À SON SUJET. LES GENS ONT ÉTÉ INTRIGUÉS PAR DIANA, UN
ROTURIER QUI AVAIT DÉJÀ ÉTÉ PROFESSEUR DE MATERNELLE. AU DÉBUT, ELLE SEMBLAIT DOULOUREUSEMENT TIMIDE ET TOTALEMENT SUBMERGÉ PAR TOUS LES
ATTENTION QU'ELLE ET SON NOUVEAU MARI RECEVAIENT. AU DÉBUT DE LEUR MARIAGE, CERTAINS RAPPORTS ONT DÉCLARÉ QUE DIANA N'ÉTAIT PAS TRÈS HEUREUX

EXÉCUTION DES FONCTIONS ATTENDUES D'ELLE EN TANT QUE PRINCESSE ROYALE. Cependant
AVEC LE TEMPS, ELLE S'EST ADAPTÉE À SON NOUVEAU RÔLE. COMME ELLE A COMMENCÉ À VOYAGER ET
REPRÉSENTER LA FAMILLE ROYALE DU MONDE ENTIER À DIVERS
FONCTIONS, ELLE S'EST RAPIDEMENT FAIT UN OBJECTIF DE SERVIR LES AUTRES ET DE RECUEILLIR DES FONDS POUR DE NOMBREUSES CAUSES CARITATIVES. ET PENDANT LE PROCESSUS, ELLE
CONSTRUIT DE NOMBREUSES RELATIONS IMPORTANTES AVEC LES POLITICIENS, LES ORGANISATEURS DE CAUSES HUMANITAIRES, LES ARTISTES ET LES CHEFS D'ÉTAT. AU DÉBUT, ELLE N'ÉTAIT QU'UNE PORTE-PAROLE ET UN CATALYSEUR POUR LA COLLECTE DE FONDS, MAIS AVEC LE TEMPS, SON INFLUENCE AUGMENTAIT, TOUT COMME SA CAPACITÉ DE FAIRE BOUGER LES CHOSES.

Diana a commencé à rallier les gens à des causes telles que la recherche sur le sida, les soins pour les personnes atteintes de lèpre, et une interdiction des mines terrestres. Elle a eu beaucoup d'influence en portant cette dernière question à l'attention des dirigeants du monde. Lors d'une visite aux États-Unis quelques mois avant sa mort, elle a rencontré des membres de l'administration Clinton pour les convaincre de soutenir la conférence d'Oslo interdisant les dispositifs. Et quelques semaines plus tard, ils ont fait des changements dans leur position. Patrick Fuller, de la Croix-Rouge britannique, a déclaré : « L'attention qu'elle a attirée sur la question a influencé Mme Clinton. Elle a inscrit la question à l'ordre du jour mondial, il n'y a aucun doute là-dessus.

L'ÉMERGENCE D'UN LEADER

AU DÉBUT, LE TITRE DE DIANA LUI AVAIT SIMPLEMENT DONNÉ UNE PLATE-FORME POUR
ADRESSEZ-VOUS AUX AUTRES, MAIS ELLE EST VITE DEVENUE UNE PERSONNE D'INFLUENCE DANS SON
C'EST BIEN LE DROIT. EN 1996, LORSQU'ELLE A DIVORCÉ DU PRINCE CHARLES, ELLE
PERDU SON TITRE, MAIS CETTE PERTE N'A PAS DU TOUT DIMINUÉ SON IMPACT SUR
Autres. AU LIEU DE CELA, SON INFLUENCE A CONTINUÉ À AUGMENTER TANDIS QUE CELLE DE
SON ANCIEN MARI ET SA BELLE-FAMILLE ONT DÉCLINÉ, MALGRÉ LEURS TITRES ROYAUX ET LEUR POSITION. Pourquoi? DIANA COMPRENAIT INSTINCTIVEMENT LA LOI DE L'INFLUENCE.

Ironiquement, même dans la mort Diana a continué à influencer les autres. Lorsque ses funérailles ont été diffusées à la télévision et à la BBC Radio, elles ont été traduites en quarante-quatre langues. NBC a estimé que l'audience totale comptait jusqu'à 2,5 milliards de personnes, soit plus du double du nombre de personnes qui ont regardé son mariage.

LA QUESTION DU LEADERSHIP

LA PRINCESSE DIANA A ÉTÉ CARACTÉRISÉE À BIEN DES ÉGARDS. MAIS UN MOT QUE JE N'AI JAMAIS ENTENDU PARLER D'ELLE, C'EST LEADER. POURTANT, C'EST CE QUE

ELLE L'ÉTAIT. EN FIN DE COMPTE, ELLE N'A PAS EU D'IMPACT PARCE QU'ELLE AVAIT DÉJÀ UN TITRE. ELLE A FAIT BOUGER LES CHOSES PARCE QU'ELLE ÉTAIT UNE INFLUENCEUSE, ET LE LEADERSHIP EST L'INFLUENCE, RIEN DE PLUS, RIEN DE MOINS.

LE LEADERSHIP N'EST PAS ...

LES GENS ONT TANT D'IDÉES FAUSSES SUR LE LEADERSHIP. QUAND ILS ÉCOUTEZ QUE QUELQU'UN A UN TITRE IMPRESSIONNANT OU UN LEADERSHIP ASSIGNÉ
POSTE, ILS SUPPOSENT QU'IL EST UN LEADER. *PARFOIS,* C'EST VRAI. MAIS
LES TITRES N'ONT PAS BEAUCOUP DE VALEUR QUAND IL S'AGIT DE DIRIGER. Vrai
LE LEADERSHIP NE PEUT ÊTRE ATTRIBUÉ, NOMMÉ OU AFFECTÉ. IL VIENT SEULEMENT
DE L'INFLUENCE, ET CELA NE PEUT PAS ÊTRE MANDATÉ. IL FAUT LE GAGNER.
LA SEULE CHOSE QU'UN TITRE PEUT ACHETER EST UN PEU DE TEMPS, SOIT POUR AUGMENTER VOTRE NIVEAU D'INFLUENCE AVEC LES AUTRES OU POUR L'EFFACER.

CINQ MYTHES SUR LE LEADERSHIP

IL Y A BEAUCOUP D'IDÉES FAUSSES ET DE MYTHES QUE LES GENS ADOPTENT AU SUJET DES DIRIGEANTS ET DU LEADERSHIP. VOICI CINQ COMMUNS :

1. LE MYTHE DE LA GESTION

UN MALENTENDU GÉNÉRALISÉ EST QUE LES
UN ET MÊME. JUSQU'À IL Y A QUELQUES ANNÉES, LES LIVRES QUI PRÉTENDAIENT ÊTRE
SUR LE LEADERSHIP ÉTAIENT SOUVENT VRAIMENT SUR LA GESTION. LE PRINCIPAL
LA DIFFÉRENCE ENTRE LES DEUX EST QUE LE LEADERSHIP CONSISTE À INFLUENCER
LES GENS À SUIVRE, TANDIS QUE LA DIRECTION SE CONCENTRE SUR LE MAINTIEN
SYSTÈMES ET PROCESSUS. EN TANT QU'ANCIEN PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION DE CHRYSLER, LEE
IACOCCA A COMMENTÉ AVEC IRONIE, "PARFOIS, MÊME LE MEILLEUR GESTIONNAIRE EST COMME
LE PETIT GARÇON AVEC LE GRAND CHIEN, ATTENDANT DE VOIR OÙ LE CHIEN VEUT
POUR ALLER AFIN QU'IL PUISSE L'EMMENER LÀ-BAS.

La meilleure façon de tester si une personne peut diriger plutôt que de simplement gérer est de lui demander de créer un changement positif. Les gestionnaires peuvent maintenir l'orientation, mais ils ne peuvent pas la changer. Pour faire bouger les gens dans une nouvelle direction, il faut de l'influence.

2. LE MYTHE DE L'ENTREPRENEUR

SOUVENT, LES GENS SUPPOSENT QUE TOUS LES VENDEURS ET ENTREPRENEURS

SONT DES LEADERS. MAIS CE N'EST PAS TOUJOURS LE CAS. VOUS VOUS SOUVENEZ PEUT-ÊTRE DE LA
LES PUBLICITÉS DE RONCO QUI SONT APPARUES À LA TÉLÉVISION IL Y A DES ANNÉES. Ils
VENDU DES ARTICLES TELS QUE LE VEG-O-MATIC, PÊCHEUR DE POCHE, ET À L'INTÉRIEUR DE LA
BROUILLAGE SHELL-EGG. CES PRODUITS ÉTAIENT LES ENFANTS D'UN ENTREPRENEUR NOMMÉ RON POPEIL. APPELÉ LE VENDEUR DU SIÈCLE, IL EST ÉGALEMENT APPARU DANS DE NOMBREUSES INFOPUBLICITÉS POUR DES PRODUITS TELS QUE SPRAY-ON RELIEF POUR LA CALVITIE ET LES DISPOSITIFS DE DÉSHYDRATATION DES ALIMENTS.

Popeil est certainement entreprenant, innovant, et réussi, surtout si vous le mesurez par les 300 millions de dollars de ventes de ses produits ont gagné. Mais ça ne fait pas de lui un leader. Les gens achètent peut-être ce qu'il a à vendre, mais ils ne le suivent pas. Au mieux, il est capable de persuader les gens un instant, mais il n'a aucune influence à long terme avec eux.

3. LE MYTHE DE LA CONNAISSANCE

SIR FRANCIS BACON A DIT : « LA CONNAISSANCE, C'EST LE POUVOIR. » LA PLUPART DES GENS, CROYANT
LE POUVOIR EST L'ESSENCE MÊME DU LEADERSHIP, NATURELLEMENT SUPPOSER QUE CEUX
CEUX QUI POSSÈDENT DES CONNAISSANCES ET DES RENSEIGNEMENTS SONT DES LEADERS. MAIS CE N'EST PAS
AUTOMATIQUEMENT VRAI. VOUS POUVEZ VISITER N'IMPORTE QUELLE GRANDE UNIVERSITÉ ET RENCONTRER
BRILLANTS CHERCHEURS SCIENTIFIQUES ET PHILOSOPHES DONT LA CAPACITÉ DE
DE
PENSEZ EST SI ÉLEVÉ QUE C'EST HORS DES CHARTS, MAIS DONT LA CAPACITÉ DE CONDUIRE EST SI FAIBLE QU'IL NE S'INSCRIT MÊME PAS SUR LES CHARTS. IQ N'EST PAS NÉCESSAIREMENT SYNONYME DE LEADERSHIP.

4. LE MYTHE DES PIONNIERS

UNE AUTRE IDÉE FAUSSE EST QUE TOUTE PERSONNE QUI EST DEVANT LA FOULE EST UN LEADER. MAIS ÊTRE LE PREMIER N'EST PAS TOUJOURS LA MÊME CHOSE QUE DE DIRIGER.
PAR EXEMPLE, SIR EDMUND HILLARY A ÉTÉ LE PREMIER HOMME À ATTEINDRE LE
SOMMET DE L'EVEREST. DEPUIS SON ASCENSION HISTORIQUE EN 1953, DE NOMBREUX
LES GENS L'ONT « SUIVI » POUR RÉALISER CET EXPLOIT. MAIS CELA NE FAITES D'HILLARY UN LEADER. IL N'ÉTAIT MÊME PAS LE LEADER SUR CE EXPÉDITION PARTICULIÈRE. JOHN HUNT L'ÉTAIT. ET QUAND HILLARY S'EST RENDUE AU PÔLE SUD EN 1958 DANS LE CADRE DE L'EXPÉDITION TRANSARCTIQUE DU COMMONWEALTH, IL ACCOMPAGNAIT UN AUTRE CHEF, SIR VIVIAN FUCHS.
POUR ÊTRE UN LEADER, UNE PERSONNE DOIT NON SEULEMENT ÊTRE À L'AVANT, MAIS AUSSI AVOIR DES GENS INTENTIONNELLEMENT VENIR DERRIÈRE LUI, EN SUIVANT SON EXEMPLE, ET D'AGIR SUR SA VISION.

5. LE MYTHE DE LA POSITION

COMME MENTIONNÉ PRÉCÉDEMMENT, LE PLUS GRAND MALENTENDU AU SUJET LE LEADERSHIP, C'EST QUE LES GENS PENSENT QUE C'EST BASÉ SUR LA POSITION, MAIS CE N'EST PAS LE CAS.
STANLEY HUFFTY A AFFIRMÉ : « CE N'EST PAS LA POSITION QUI LEADER; C'EST LE LEADER QUI FAIT LE POSTE.

Regardez ce qui s'est passé il y a plusieurs années à Cordiant, l'agence de publicité anciennement connue sous le nom de Saatchi et Saatchi. En 1994, les investisseurs institutionnels de Saatchi et Saatchi ont forcé le conseil d'administration à licencier Maurice Saatchi, LE PDG de la société. Quel a été le résultat? Plusieurs cadres l'ont suivi. Tout comme de nombreux plus grands comptes de la compagnie, dont British Airways et Mars, le fabricant de bonbons. L'influence de Saatchi a été si grande que son départ a fait chuter immédiatement l'action de la société de 8 5/8 $ à 4 $ l'action. Ce qui s'est passé est le résultat de la Loi de l'influence. Saatchi a perdu son titre et sa position, mais il a continué à être le leader.

QUI EST LE VRAI LEADER ?

J'AI PERSONNELLEMENT APPRIS LA LOI DE L'INFLUENCE QUAND J'AI ACCEPTÉ MON PREMIER
EMPLOI HORS DE L'UNIVERSITÉ DANS UNE PETITE ÉGLISE DANS L'INDIANA RURAL. JE SUIS ALLÉ AVEC
TOUTES LES BONNES INFORMATIONS D'IDENTIFICATION. J'AI ÉTÉ EMBAUCHÉ COMME PASTEUR PRINCIPAL, QUI
SIGNIFIAIT QUE JE POSSÉDAIS LA POSITION ET LE TITRE DE LEADER DANS CE Organisation. J'AVAIS LE BON DIPLÔME D'ÉTUDES COLLÉGIALES. J'AVAIS MÊME ÉTÉ
Ordonné. EN OUTRE, J'AVAIS ÉTÉ FORMÉ PAR MON PÈRE QUI ÉTAIT UN EXCELLENT PASTEUR ET UN LEADER TRÈS EN VUE DANS LE
Dénomination. IL A FAIT POUR UN BON CURRICULUM VITAE, MAIS IL N'A PAS FAIS DE MOI UN LEADER. LORS DE MA PREMIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, J'AI RAPIDEMENT DÉCOUVERT
QUI ÉTAIT LE VRAI CHEF DE CETTE ÉGLISE. (JE VAIS VOUS DIRE L'ensemble HISTOIRE DANS LA LOI DE E. F. HUTTON.) AU MOMENT OÙ J'AI PRIS MA POSITION SUIVANTE
TROIS ANS PLUS TARD, J'AVAIS APPRIS LE DROIT DE L'INFLUENCE. J'AI RECONNU QU'IL FALLAIT TRAVAILLER POUR GAGNER DE L'INFLUENCE DANS N'IMPORTE QUELLE ORGANISATION ET POUR OBTENIR LE DROIT DE DEVENIR LE LEADER.

LE LEADERSHIP EST ...

LE LEADERSHIP, C'EST L'INFLUENCE, RIEN DE PLUS, RIEN DE MOINS. LORSQUE VOUS
DEVENIR UN ÉTUDIANT DE LEADERS, COMME JE SUIS, VOUS RECONNAISSEZ LE NIVEAU DES GENS DE
INFLUENCE DANS LES SITUATIONS QUOTIDIENNES TOUT AUTOUR DE VOUS. PERMETTEZ-MOI DE VOUS DONNER UN

Exemple. EN 1997, J'AI DÉMÉNAGÉ À ATLANTA, EN GÉORGIE. LA MÊME ANNÉE, DAN REEVES DEVIENT L'ENTRAÎNEUR DES FALCONS D'ATLANTA DE LA NFL. J'AI ÉTÉ HEUREUX DE
ÉCOUTEZ ÇA. REEVES EST UN EXCELLENT ENTRAÎNEUR ET LEADER. BIEN QU'IL AIT RÉCEMMENT ENTRAÎNÉ LES GIANTS DE NEW YORK, REEVES A FAIT SON RÉPUTATION D'ENTRAÎNEUR-CHEF DES BRONCOS DE DENVER. DE 1981 À 1992, IL A COMPILÉ UN EXCELLENT DOSSIER DE 117-79-1, A REMPORTÉ TROIS APPARITIONS AU SUPER BOWL ET A REÇU TROIS HONNEURS DE L'ENTRAÎNEUR DE L'ANNÉE DE LA NFL.

Malgré le succès de Reeves à Denver, il n'a pas toujours connu une navigation en douceur. Il était connu pour avoir eu des désaccords avec le quart John Elway et l'entraîneur adjoint Mike Shanahan. Quelle en était la raison du problème? Il a été dit que pendant la saison 1989, Shanahan et Elway ont parfois travaillé sur leur propre plan de match offensif, ignorant les souhaits de Reeves. Je ne sais pas si c'était vrai, mais si c'était le cas, Shanahan, pas Reeves, avait développé une plus grande influence avec le quart-arrière de Denver. Peu importe que Reeves occupe le titre et le poste d'entraîneur-chef. Peu importe à quel point l'entraîneur Reeves était bon. Shanahan était devenu le leader le plus influent dans la vie du quart-arrière. Et le leadership, c'est l'influence.

Shanahan a quitté les Broncos à la fin de cette saison, mais il est revenu en 1995 comme entraîneur-chef de l'équipe. Il est devenu dans le titre ce qu'il avait évidemment déjà été en termes d'influence pour certains des joueurs: leur leader. Et ce leadership a maintenant porté ses fruits. En janvier 1998, il a mené la franchise des Broncos de Denver et le quart John Elway à leur première victoire au Super Bowl.

LEADERSHIP SANS EFFET DE LEVIER

J'ADMIRE ET RESPECTE LE LEADERSHIP DE MON BON AMI BILL HYBELS, LE PASTEUR PRINCIPAL DE WILLOW CREEK COMMUNITY CHURCH DANS LE SUD BARRINGTON, ILLINOIS, LA PLUS GRANDE ÉGLISE D'AMÉRIQUE DU NORD. LE PROJET DE LOI DIT
IL CROIT QUE L'ÉGLISE EST LA PLUS AXÉE SUR LE LEADERSHIP
ENTREPRISE DANS LA SOCIÉTÉ. BEAUCOUP D'HOMMES D'AFFAIRES QUE JE CONNAIS SONT SURPRIS
QUAND ILS ENTENDENT CETTE DÉCLARATION, MAIS JE PENSE QUE BILL A RAISON. QUELLE EST LA BASE DE SA CROYANCE? LE LEADERSHIP DE POSITION NE FONCTIONNE PAS DANS DES ORGANISATIONS BÉNÉVOLES PARCE QUE CES TYPES DE LEADERS N'ONT PAS DE
L'EFFET DE LEVIER ET ILS SONT INEFFICACES. DANS D'AUTRES ORGANISATIONS, LE
LA PERSONNE QUI A LA POSITION A UN EFFET DE LEVIER INCROYABLE. DANS L'ARMÉE, LES DIRIGEANTS PEUVENT UTILISER LE RANG ET, SI TOUT LE RESTE ÉCHOUE, JETER LES GENS DANS LE
Brig. DANS LES AFFAIRES, LES PATRONS ONT UN EFFET DE LEVIER ÉNORME SOUS FORME DE SALAIRE, D'AVANTAGES SOCIAUX ET D'AVANTAGES SOCIAUX. LA PLUPART DES ADEPTES SONT ASSEZ COOPÉRATIFS LORSQUE LEUR GAGNE-PAIN EST EN JEU.

Mais dans les organisations bénévoles, comme les églises, la seule chose qui fonctionne est le leadership dans sa forme la plus pure. Les dirigeants n'ont que leur influence pour les aider. Et comme Harry A. Overstreet l'a fait remarquer, « l'essence même de tout pouvoir d'influencer

réside dans la participation de l'autre personne. » Les adeptes des organismes bénévoles ne peuvent pas être forcés de s'y mettre à bord. Si le leader n'a aucune influence avec eux, alors ils ne suivront pas. Lorsque j'ai récemment partagé cette observation avec un groupe d'environ 150 PDG de l'industrie automobile, j'ai vu des ampoules qui se sont allumées partout dans la pièce. Et quand je leur ai donné un conseil, ils se sont vraiment excités. Je vais vous donner les mêmes conseils : si vous voulez vraiment savoir si vos employés sont capables de diriger, envoyez-les faire du bénévolat dans la communauté. S'ils peuvent amener les gens à les suivre pendant qu'ils servent à la Croix-Rouge, dans un refuge de Centraïste ou dans leur église locale, alors vous savez qu'ils ont vraiment de l'influence et des capacités de leadership.

DU COMMANDANT AU SOLDAT EN PASSANT PAR LE COMMANDANT EN CHEF

UNE DE MES HISTOIRES PRÉFÉRÉES QUI ILLUSTRE LA LOI DE L'INFLUENCE CONCERNE ABRAHAM LINCOLN. EN 1832, DES ANNÉES AVANT QU'IL NE DEVIENNE PRÉSIDENT,
JEUNE LINCOLN A RÉUNI UN GROUPE D'HOMMES POUR SE BATTRE DANS LE GUERRE DES FAUCONS NOIRS. À L'ÉPOQUE, LA PERSONNE QUI A MIS SUR PIED UN
LA COMPAGNIE DE VOLONTAIRES POUR LA MILICE EN DEVINT SOUVENT LE CHEF ET ASSUMAIT UN GRADE DE COMMANDANT. DANS CE CAS, LINCOLN AVAIT LE GRADE DE CAPITAINE.

Mais Lincoln avait un problème. Il ne savait rien de la soldate. Il n'avait aucune expérience militaire antérieure, et il ne savait rien de la tactique. Il avait du mal à se souvenir des procédures militaires les plus simples. Par exemple, un jour Lincoln marchait un couple de douzaines d'hommes à travers un champ et avait besoin de les guider à travers une porte dans un autre champ. Mais il n'a pas pu le gérer. Revenant sur l'incident plus tard, Lincoln a dit: «Je ne pouvais pas pour la vie de moi se souvenir de la bonne parole de commandement pour obtenir ma société endwise. Enfin, alors que nous approchions [de la porte], j'ai crié : « Cette compagnie est licenciée pendant deux minutes, alors qu'elle tombera de nouveau de l'autre côté de la porte. » "

Au fil du temps, le niveau d'influence de Lincoln avec d'autres dans la milice a en fait *diminué*. Tandis que d'autres officiers ont fait leurs preuves et ont gagné le rang, Lincoln s'est retrouvé dans l'autre direction. Il a commencé avec le titre et le *poste* de capitaine, mais ils lui ont fait peu de bien. Il n'a pas pu surmonter la Loi de l'Influence. À la fin de son service militaire, Abraham Lincoln a trouvé sa place légitime, ayant atteint le rang de privé.

Heureusement pour Lincoln et pour le sort de notre pays, il a surmonté son incapacité à influencer les autres. Il a suivi sa carrière sans entrave dans l'armée avec des séjours à l'Assemblée législative de l'État de l'Illinois et à la Chambre des représentants des États-Unis. Mais avec le temps et avec beaucoup d'efforts et d'expérience personnelle, il est devenu une personne d'influence et d'impact remarquables.

Voici un proverbe de leadership préféré: "Celui qui pense qu'il mène, mais n'a pas d'adeptes, ne fait que faire une promenade." Si vous ne pouvez pas influencer les autres, ils ne vous suivront pas. Et s'ils ne suivent pas, vous n'êtes pas un leader. C'est la loi de l'influence. Peu importe ce que quelqu'un d'autre vous dit, rappelez-vous que le leadership est une influence, rien de plus, rien de moins.

3

LA LOI DU PROCESSUS

LE LEADERSHIP SE DÉVELOPPE TOUS LES JOURS, PAS DANS UN

Jour

Anne Scheiber était une femme âgée lorsqu'elle est décédée en janvier 1995, elle avait 101 ans. Pendant des années, elle avait vécu dans un minuscule studio à loyer contrôlé à Manhattan. La peinture sur les murs était éplucher, et les vieilles bibliothèques qui bordaient les murs étaient couverts de poussière. Le loyer était de quatre cents dollars par mois.

Scheiber a vécu sur la sécurité sociale et une petite pension mensuelle, qu'elle a commencé à recevoir en 1943 quand elle a pris sa retraite en tant que vérificateur pour l'Internal Revenue Service. Elle n'avait pas très bien fait à l'IRS. Plus précisément, l'agence n'avait pas bien fait par elle. Bien qu'elle ait obtenu un diplôme en droit et qu'elle ait fait un excellent travail, elle n'a jamais été promue. Et quand elle a pris sa retraite à l'âge de cinquante et un ans, elle ne gagnait que 3 150 $ par année.

« Elle a été traitée très, très mal , » a dit Benjamin Clark, qui la connaissait aussi bien que n'importe qui. « Elle devait vraiment se débrouiller seule dans tous les sens. C'était vraiment une lutte.

Scheiber était le modèle de l'épargne. Elle n'a pas dépensé d'argent pour elle-même. Elle n'a pas acheté de nouveaux meubles que les vieux morceaux qu'elle possédait est devenu usé. Elle ne s'est même pas abonnée à un journal. Environ une fois par semaine, elle avait l'habitude d'aller à la bibliothèque publique pour lire le *Wall Street Journal*.

Aubaine!

IMAGINEZ LA SURPRISE DE NORMAN LAMM, LE PRÉSIDENT DE YESHIVA UNIVERSITÉ À NEW YORK, QUAND IL A DÉCOUVERT QU'ANNE SCHEIBER, UNE PETITE VIEILLE DAME DONT IL N'AVAIT JAMAIS ENTENDU PARLER ET QUI N'AVAIT JAMAIS ASSISTÉ À YESHIVA, A LAISSÉ PRESQUE TOUT SON DOMAINE À L'UNIVERSITÉ.

« Quand j'ai vu la volonté, c'était hallucinant, une telle manne inattendue, » a dit Lamm. "Cette femme est devenue une légende du jour au lendemain."

Le domaine qu'Anne Scheiber a laissé à l'Université Yeshiva valait 22 millions de dollars!

Comment un spinster qui avait été à la retraite depuis cinquante ans a-t-il construit une fortune à huit chiffres ?

Voici la réponse. Au moment où elle a pris sa retraite de l'IRS en 1943, Anne Scheiber avait réussi à économiser 5 000 $. Elle a investi cet argent dans des actions. En 1950, elle avait fait suffisamment de profits pour acheter 1 000 actions de Schering-Plough Corporation, alors évaluées à 10 000 $. Et elle s'est accrochée à ce stock, laissant sa valeur s'accumuler.

Aujourd'hui, ces actions originales se sont divisées suffisamment de fois pour produire 128 000 actions, d'une valeur de 7,5 millions de dollars.

Le secret du succès de Scheiber était qu'elle passa la majeure partie de sa vie à bâtir sa valeur. Que les valeurs de son stock a augmenté ou baissé, elle ne l'a jamais vendu avec la pensée, *je suis fini de construire; maintenant il est temps d'encaisser*. Elle était dans le long terme, le *très* long terme. Lorsqu'elle gagnait des dividendes, qui ne cessaient de gross faire, elle les réinvestit. Elle a passé toute sa vie à construire. Alors que d'autres personnes âgées craignent qu'elles ne soient à court de fonds avant la fin de leur vie, plus elle a vécu longtemps, plus elle est devenue riche. En ce qui concerne les finances, Scheiber a compris et appliqué le droit du processus.

LE LEADERSHIP, C'EST COMME INVESTIR, C'EST UN COMPOSÉ

DEVENIR UN LEADER, C'EST UN PEU COMME INVESTIR AVEC SUCCÈS DANS LE MARCHÉ BOURSIER. SI VOTRE ESPOIR EST DE FAIRE FORTUNE DANS UN JOUR, VOUS N'ALLEZ PAS
POUR RÉUSSIR. CE QUI IMPORTE LE PLUS, C'EST CE QUE VOUS FAITES JOUR APRÈS JOUR
LE LONG TERME. MON AMI TAG SHORT SOUTIENT QUE, "LE SECRET DE NOTRE SUCCÈS SE RETROUVE DANS NOTRE AGENDA QUOTIDIEN. SI VOUS INVESTISSEZ CONTINUELLEMENT DANS VOTRE DÉVELOPPEMENT DE LEADERSHIP, EN LAISSANT VOS « ACTIFS » COMPOSÉ, LE RÉSULTAT INÉVITABLE EST LA CROISSANCE AU FIL DU TEMPS.

Quand j'enseigne le leadership lors de conférences, les gens me demandent inévitablement si les dirigeants sont nés. Je réponds toujours, "Oui, bien sûr, ils sont ... Je n'ai pas encore rencontré celui qui est venu dans le monde d'une autre façon! Nous rions tous, puis je réponds à la vraie question : si le leadership est quelque chose qu'une personne possède ou n'a pas.

Bien qu'il soit vrai que certaines personnes sont nées avec de plus grands dons naturels que d'autres, la capacité de diriger est vraiment une collection de compétences, dont presque tous peuvent être appris et améliorés. Mais ce processus ne se fait pas du jour au lendemain. Le leadership est compliqué. Il a de nombreuses facettes : respect, expérience, force émotionnelle, compétences humaines, discipline, vision, élan, timing — la liste continue. Comme vous pouvez le voir, de nombreux facteurs qui entrent en jeu dans le leadership sont intangibles. C'est pourquoi les dirigeants ont besoin d'un tel assaisonnement pour être efficaces. C'est pourquoi ce n'est que maintenant, à cinquante et un ans, que je commence vraiment à comprendre avec clarté les nombreux aspects du leadership.

LES LEADERS SONT DES APPRENANTS

DANS UNE ÉTUDE MENÉE AUPRÈS DE QUATRE-VINGT-DIX HAUTS DIRIGEANTS DE DIVERS DOMAINES, LE LEADERSHIP
LES EXPERTS WARREN BENNIS ET BURT NANUS ONT FAIT UNE DÉCOUVERTE RELATION ENTRE CROISSANCE ET LEADERSHIP : « C'EST LA CAPACITÉ DE DÉVELOPPER ET D'AMÉLIORER LEURS COMPÉTENCES QUI DISTINGUE LES DIRIGEANTS
LEURS DISCIPLES. LES LEADERS QUI RÉUSSISSENT SONT DES APPRENANTS. ET L'APPRENTISSAGE

LE PROCESSUS EST EN COURS, RÉSULTAT DE L'AUTODISCIPLINE ET DE LA PERSÉVÉRANCE. L'OBJECTIF DE CHAQUE JOUR DOIT ÊTRE DE S'AMÉLIORER UN PEU, DE S'APPUYER SUR LES PROGRÈS DE LA VEILLE.

LES QUATRE PHASES DE LA CROISSANCE DU LEADERSHIP

QUE VOUS AYEZ OU NON UNE GRANDE CAPACITÉ NATURELLE DE LEADERSHIP, VOTRE DÉVELOPPEMENT ET VOS PROGRÈS SE PRODUIRONT PROBABLEMENT SELON LES QUATRE PHASES SUIVANTES :

PHASE 1— JE NE SAIS PAS CE QUE JE NE SAIS PAS

LA PLUPART DES GENS NE RECONNAISSENT PAS LA VALEUR DU LEADERSHIP. ILS CROIENT QUE LE LEADERSHIP N'EST QUE POUR QUELQUES-UNS, POUR LES PERSONNES AU SOMMET DE LA
ÉCHELLE D'ENTREPRISE. ILS N'ONT AUCUNE IDÉE DES POSSIBILITÉS QU'ILS SONT
PASSER QUAND ILS N'APPRENNENT PAS À DIRIGER. CE POINT A ÉTÉ CONDUIT À LA MAISON POUR MOI QUAND UN PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ A PARTAGÉ AVEC MOI QUE SEUL UN
UNE POIGNÉE D'ÉTUDIANTS SE SONT INSCRITS À UN COURS DE LEADERSHIP OFFERT PAR
L'ÉCOLE. Pourquoi? SEULS QUELQUES-UNS SE CONSIDÉRAIENT COMME DES LEADERS. S'ILS AVAIENT SU QUE LE LEADERSHIP EST L'INFLUENCE, ET QUE DANS LE COURS
DE CHAQUE JOUR, LA PLUPART DES INDIVIDUS ESSAIENT HABITUELLEMENT D'INFLUENCER AU MOINS QUATRE
D'AUTRES PERSONNES, LEUR DÉSIR AURAIT PU ÊTRE SUSCITÉ D'EN APPRENDRE DAVANTAGE SUR LE SUJET. C'EST MALHEUREUX PARCE QUE TANT QU'UNE PERSONNE NE SAIT PAS CE QU'IL NE SAIT PAS, ELLE NE GRANDIT PAS.

PHASE 2 — JE SAIS CE QUE JE NE SAIS PAS

HABITUELLEMENT, À UN MOMENT DONNÉ DANS LA VIE, NOUS SOMMES PLACÉS DANS UNE POSITION DE LEADERSHIP SEULEMENT POUR REGARDER AUTOUR ET DÉCOUVRIR QUE PERSONNE NE NOUS SUIT.
C'EST ALORS QUE NOUS RÉALISONS QUE NOUS DEVONS *APPRENDRE* À DIRIGER. ET DE
BIEN SÛR, C'EST LÀ QU'IL EST POSSIBLE QUE LE PROCESSUS COMMENCE. Anglais LE PREMIER MINISTRE BENJAMIN DISRAELI A SAGEMENT COMMENTÉ : « POUR ÊTRE CONSCIENT
QUE VOUS IGNORIEZ LES FAITS EST UN GRAND PAS VERS LA CONNAISSANCE.

C'est ce qui m'est arrivé lorsque j'ai pris mon premier poste de leader en 1969. J'avais capitaine d'équipes sportives toute ma vie et j'avais été président du gouvernement étudiant à l'université, alors j'ai déjà pensé que j'étais un leader. Mais quand j'ai essayé de diriger les gens dans le monde réel, j'ai découvert la terrible vérité. Cela m'a incité à commencer à recueillir des ressources et à apprendre d'elles. J'ai aussi eu une autre idée : j'ai écrit aux dix principaux leaders de mon domaine et je leur ai offert cent dollars pour une demi-heure de leur temps afin que je puisse leur poser des questions. (C'était tout un montant pour moi en 1969.) Pendant les années suivantes, ma femme, Margaret, et moi avons planifié toutes les vacances autour de

l’endroit où ces gens vivaient. Si un grand leader à Cleveland a dit oui à ma demande, alors cette année-là, nous avons passé des vacances à Cleveland afin que je puisse le rencontrer. Et mon idée a vraiment porté ses fruits. Ces hommes m’ont dit que je n’aurais pu apprendre autrement.

PHASE 3 — JE GRANDIS ET JE SAIS ET ELLE COMMENCE À SE MANIFESTER

LORSQUE VOUS RECONNAISSEZ VOTRE MANQUE DE COMPÉTENCE ET QUE VOUS COMMENCEZ LA DISCIPLINE QUOTIDIENNE DE LA CROISSANCE PERSONNELLE DU LEADERSHIP, DES CHOSES PASSIONNANTES COMMENCENT À SE PRODUIRE.

Il y a quelque temps, j’enseignais à un groupe de personnes à Denver, et dans la foule, j’ai remarqué un jeune de dix-neuf ans très pointu nommé Brian. Pendant quelques jours, j’ai regardé comme il a ardemment pris des notes. Je lui ai parlé plusieurs fois pendant les pauses. Quand je suis arrivé à la partie du séminaire où j’enseigne la loi du processus, j’ai demandé à Brian de se lever pour que je puisse parler pendant que tout le monde écoutait. J'ai dit

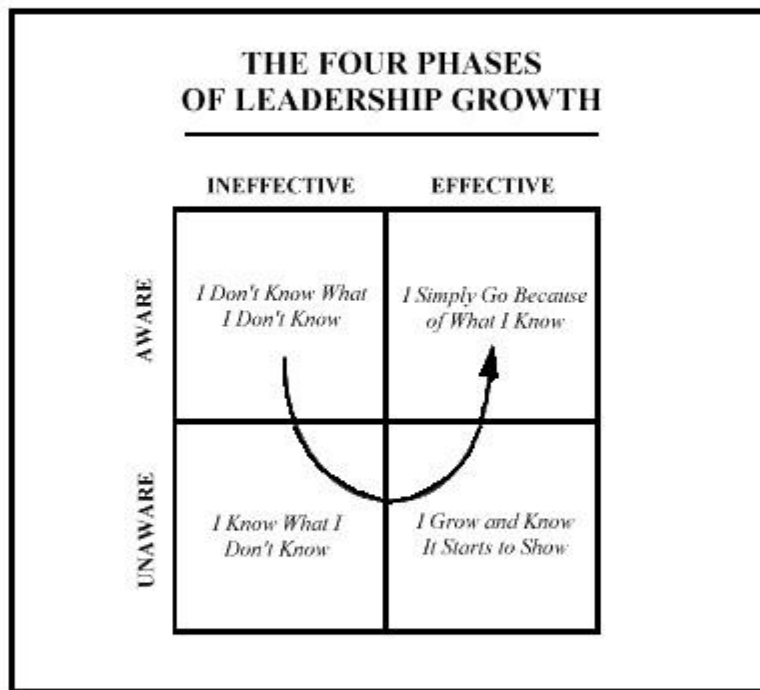
"Brian, je t’ai regardé ici, et je suis très impressionné par la façon dont vous avez faim d’apprendre et de glaner et de grandir. Je veux vous dire un secret qui va changer votre vie. Tout le monde dans tout l’auditorium semblait se pencher en avant.

« Je crois qu’en une vingtaine d’années, vous pouvez être un *grand* leader. Je veux vous encourager à vous faire un apprenant à vie du leadership. Lisez des livres, écoutez régulièrement des cassettes et continuez à assister à des séminaires. Et chaque fois que vous tombez sur une pépite d’or de la vérité ou une citation importante, déposez-la pour l’avenir.

« Ce ne sera pas facile, dis-je. « Mais dans cinq ans, vous verrez des progrès au fur et à mesure que votre influence s’accroîtra. Dans dix ans, vous développerez une compétence qui rend votre leadership très efficace. Et dans vingt ans, quand vous n’avez que trente-neuf ans, si vous avez continué à apprendre et à grandir, d’autres vont probablement commencer à vous demander de leur enseigner le leadership. Et certains seront étonnés. Ils se regarderont et diront : « Comment est-il soudainement devenu sage ? »

"Brian, tu peux être un grand leader, mais ça n’arrivera pas dans un jour. Commencez à payer le prix maintenant.

Ce qui est vrai pour Brian est aussi vrai pour vous. Commencez à développer votre leadership aujourd’hui, et un jour vous éprouverez les effets de la loi du processus.



PHASE 4 — J'Y VAIS SIMPLEMENT À CAUSE DE CE QUE JE SAIS

LORSQUE VOUS ÊTES DANS LA PHASE 3, VOUS POUVEZ ÊTRE ASSEZ EFFICACE EN TANT QUE LEADER, MAIS VOUS DEVEZ PENSER À CHAQUE MOUVEMENT QUE VOUS FAITES. CEPENDANT, LORSQUE VOUS
OBTENEZ À LA PHASE 4, VOTRE CAPACITÉ À DIRIGER DEVIENT PRESQUE AUTOMATIQUE. ET C'EST ALORS QUE LE GAIN EST PLUS GRAND QUE LA VIE. MAIS LA SEULE FAÇON D'Y ARRIVER EST D'OBÉIR À LA LOI DU PROCESSUS ET DE PAYER LE PRIX.

POUR DIRIGER DEMAIN, APPRENEZ AUJOURD'HUI

LE LEADERSHIP EST DÉVELOPPÉ TOUS LES JOURS, PAS EN UN JOUR. C'EST LA RÉALITÉ
DICTÉE PAR LA LOI DU PROCESSUS. BENJAMIN DISRAELI A AFFIRMÉ : « LE SECRET DE SUCCÈS DANS LA VIE EST POUR UN HOMME D'ÊTRE PRÊT POUR SON TEMPS QUAND IL
VIENT. CE QU'UNE PERSONNE FAIT SUR UNE BASE DISCIPLINÉE ET COHÉRENTE OBTIENT
IL EST PRÊT, QUEL QUE SOIT LE BUT. LÉGENDE DU BASKET-BALL LARRY BIRD EST DEVENU UN TIREUR DE LANCER FRANC EXCEPTIONNEL EN PRATIQUANT CINQ
CENT COUPS DE FEU CHAQUE MATIN AVANT D'ALLER À L'ÉCOLE. Démosthène DE LA GRÈCE ANTIQUE EST DEVENU LE PLUS GRAND ORATEUR EN RÉCITANT DES VERSETS
AVEC DES CAILLOUX DANS SA BOUCHE ET PARLANT SUR LE RUGISSEMENT DES VAGUES

AU BORD DE LA MER, ET IL L’A FAIT MALGRÉ SA NAISSANCE AVEC UNE DÉFICIENCE VOCALE. LE MÊME DÉVOUEMENT EST NÉCESSAIRE POUR QUE VOUS DEVENIEZ UN GRAND LEADER.

La bonne nouvelle, c’est que votre capacité de leadership n’est pas statique. Peu importe d’où vous partez, vous pouvez aller mieux. C’est vrai même pour les gens qui ont été sur la scène mondiale du leadership. Alors que la plupart des présidents des États-Unis atteignent leur apogée alors qu’ils sont au pouvoir, d’autres continuent de croître et de devenir de meilleurs dirigeants par la suite, comme l’ancien président Jimmy Carter. Certaines personnes ont mis en doute sa capacité à diriger pendant qu’il était à la Maison-Blanche. Mais ces dernières années, le niveau d’influence de Carter n’a cessé d’augmenter. Sa grande intégrité et son dévouement à servir les gens par l’entremise d’Habitat pour l’humanité et d’autres organisations ont fait croître son influence. Et maintenant, il a été reconnu au Mali où il a été fait chevalier pour son travail d’éradication de la maladie du ver de Guinée. Les gens sont maintenant vraiment impressionnés par sa vie.

COMBATTRE VOTRE CHEMIN JUSQU’À

IL YA UN VIEUX DICTON: LES CHAMPIONS NE DEVIENNENT PAS CHAMPIONS DANS LE
ANNEAU— ILS SONT SIMPLEMENT RECONNUS LÀ-BAS. C'est vrai. SI VOUS VOULEZ VOYEZ OÙ QUELQU’UN SE TRANSFORME EN CHAMPION, REGARDEZ SON QUOTIDIEN
Routine. ANCIEN CHAMPION DES POIDS LOURDS JOE FRAZIER A DÉCLARÉ: «VOUS POUVEZ CARTOGRAPHIER
UN PLAN DE COMBAT OU UN PLAN DE VIE. MAIS QUAND L’ACTION COMMENCE, VOUS ÊTES À VOS RÉFLEXES. C’EST LÀ QUE VOTRE TRAVAIL SUR LA ROUTE SE VOIT. SI VOUS
J’AI TRICHÉ LÀ-DESSUS DANS LE NOIR DU MATIN, ON SE FAIT DÉCOUVRIR MAINTENANT SOUS LES LUMIÈRES VIVES. BOXE EST UNE BONNE ANALOGIE POUR LE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP PARCE QU’IL EST TOUT AU SUJET DE LA PRÉPARATION QUOTIDIENNE. MÊME SI UNE PERSONNE A UN TALENT NATUREL, ELLE DOIT SE PRÉPARER ET S’ENTRAÎNER POUR RÉUSSIR.

L’un des plus grands dirigeants de ce pays était un fan de la boxe: le président Theodore Roosevelt. En fait, l’une de ses citations les plus célèbres utilise une analogie de boxe:

> Ce n’est pas le critique qui compte, pas l’homme qui souligne comment l’homme fort a trébuché, ou où le faiseur d’articles aurait pu les faire mieux. Le crédit appartient à l’homme qui est en fait dans l’arène; dont le visage est entaché de poussière, de sueur et de sang; qui s’efforce vaillamment; qui se trompe et arrive à court encore et encore; qui connaît les grands enthousiasmes, les grandes dévotions, et se dépense dans une bonne cause; qui, au mieux, connaît à la fin le triomphe de la haute réalisation; et qui, au pire, s’il échoue, échoue au moins tout en osant beaucoup, de sorte que sa place ne sera jamais avec ces âmes froides et timides qui ne connaissent ni victoire ni défaite.

Roosevelt, un boxeur lui-même, était l’homme d’action ultime. Non seulement était-il un leader efficace, mais il était le plus flamboyant de tous les présidents américains. L’historien britannique Hugh Brogan le décrit comme « l’homme le plus capable de s’asseoir à la Maison-Blanche depuis Lincoln ; le plus vigoureux depuis Jackson; le plus bookish depuis John Quincy Adams.

UN HOMME D'ACTION

TR (QUI ÉTAIT LE SURNOM DE ROOSEVELT) EST RAPPELÉ COMME UN FRANC-PARLER
HOMME D'ACTION ET PARTISAN DE LA VIE VIGOUREUSE. TANDIS QUE DANS LE BLANC
HOUSE, IL ÉTAIT CONNU POUR DES SÉANCES RÉGULIÈRES DE BOXE ET DE JUDO, VIGOUREUSE
PROMENADES À CHEVAL, ET DE LONGUES RANDONNÉES INTENSES. UN AMBASSADEUR FRANÇAIS QUI A VISITÉ ROOSEVELT AVAIT L'HABITUDE DE RACONTER LE TEMPS QU'IL
ACCOMPAGNÉ LE PRÉSIDENT LORS D'UNE PROMENADE À TRAVERS LES BOIS. LORSQUE LE
DEUX HOMMES SONT VENUS SUR LES RIVES D'UN RUISSEAU QUI ÉTAIT TROP PROFOND POUR TRAVERSER
À PIED, TR DÉPOUILLA SES VÊTEMENTS ET S'ATTENDAIT À CE QUE LE DIGNITAIRE FASSE DE MÊME POUR QU'ILS PUISSENT NAGER DE L'AUTRE CÔTÉ. RIEN N'ÉTAIT UN OBSTACLE À ROOSEVELT.

À différents moments de sa vie, Roosevelt était un cow-boy dans le Far West, un explorateur et chasseur de biggame, et un officier de cavalerie rude dans la guerre hispano-américaine. Son enthousiasme et son endurance semblaient illimités. En tant que candidat à la vice-présidence en 1900, il a prononcé 673 discours et parcouru 20 000 milles alors qu'il faisait campagne pour le président McKinley. Et des années après sa présidence, alors qu'il se préparait à prononcer un discours à Milwaukee, Roosevelt a été abattu d'une balle dans la poitrine par un assassin potentiel. Avec une côte cassée et une balle dans la poitrine, Roosevelt a insisté pour prononcer son discours d'une heure avant de se permettre d'être emmené à l'hôpital.

ROOSEVELT A COMMENCÉ LENTEMENT

DE TOUS LES DIRIGEANTS DE CETTE NATION A JAMAIS EU, ROOSEVELT A ÉTÉ L'UN DES
LE PLUS DUR, TANT PHYSIQUEMENT QUE MENTALEMENT. MAIS IL N'A PAS COMMENCÉ COMME ÇA. LE PRÉSIDENT DES COWBOYS AMÉRICAINS EST NÉ À MANHATTAN DANS UNE FAMILLE RICHE. ENFANT, IL ÉTAIT CHÉTIF ET TRÈS MALADIF. IL AVAIT L'ASTHME DÉBILITANT, POSSÉDAIT UNE TRÈS MAUVAISE VUE, ET ÉTAIT DOULOUREUSEMENT MINCE. SES PARENTS N'ÉTAIENT PAS SÛRS DE SURVIVRE.

Quand il avait douze ans, le père du jeune Roosevelt lui dit: «Vous avez l'esprit, mais vous n'avez pas le corps, et sans l'aide du corps de l'esprit ne peut pas aller aussi loin qu'il le devrait. Vous devez *faire* le corps. Et fais-le. Il a vécu selon la Loi du Processus.

TR a commencé à passer du temps *tous les jours* à construire son corps ainsi que son esprit, et il l'a fait pour le reste de sa vie. Il s'est occupé avec des poids, a marché, patiné sur glace, chassé, ramé, monté à cheval, et en boîte. Plus tard, Roosevelt a évalué ses progrès, admettant qu'enfant, il était « nerveux et timide. Pourtant, dit-il, de la lecture des gens que j'admirais ... et de connaître mon père, j'avais une grande admiration pour les hommes qui étaient intrépides et qui pouvaient tenir leur propre dans le monde, et j'avais un grand désir d'être comme eux. Au moment où TR est diplômé de Harvard, il *était* comme eux, et il était prêt à s'attaquer au monde de la politique.

PAS DE SUCCÈS DU JOUR AU LENDEMAIN

ROOSEVELT N'EST PAS DEVENU UN GRAND LEADER DU JOUR AU LENDEMAIN NON PLUS. SA ROUTE
À LA PRÉSIDENCE A ÉTÉ L'UN DE LA CROISSANCE LENTE ET CONTINUE. COMME IL A SERVI
À DIVERS POSTES, ALLANT DE LA POLICE DE NEW YORK
COMMISSAIRE AU PRÉSIDENT DES ÉTATS-UNIS, IL A CONTINUÉ À APPRENDRE ET À GRANDIR. IL S'EST AMÉLIORÉ, ET AVEC LE TEMPS, IL EST DEVENU UN LEADER FORT.

C'ÉTAIT UNE PREUVE SUPPLÉMENTAIRE QU'IL VIVAIT SELON LA LOI DU PROCESSUS.

La liste des réalisations de Roosevelt est remarquable. Sous sa direction, les États-Unis sont devenus une puissance mondiale. Il a aidé le pays à développer une marine de première classe. Il a vu que le canal de Panama a été construit. Il a négocié la paix entre la Russie et le Japon, remportant ainsi le prix Nobel de la paix. Et quand les gens ont remis en question le leadership de TR — depuis qu'il était devenu président quand McKinley a été assassiné — il a fait campagne et a été réélu par la plus grande majorité de n'importe quel président jusqu'à son temps.

Toujours l'homme d'action, lorsque Roosevelt a terminé son mandat de président en 1909, il s'est immédiatement rendu en Afrique où il a dirigé une expédition scientifique parrainée par le Smithsonian Institution. Quelques années plus tard, en 1913, il co-dirige un groupe pour explorer le fleuve de doute inexploré au Brésil. C'était une grande aventure d'apprentissage, il a dit qu'il ne pouvait pas passer. « C'était ma dernière chance d'être un garçon », a-t-il admis plus tard. Il avait cinquante-cinq ans.

Le 6 janvier 1919, à son domicile de New York, Theodore Roosevelt meurt dans son sommeil. Puis le vice-président Marshall a dit: «La mort a dû le prendre dormir, car si Roosevelt avait été éveillé, il y aurait eu une bagarre." Quand ils l'ont retiré de son lit, ils ont trouvé un livre sous son oreiller. Jusqu'au dernier, TR s'efforçait encore d'apprendre et de s'améliorer. Il pratiquait encore le droit du processus.

Si vous voulez être un leader, la bonne nouvelle, c'est que vous pouvez le faire. Tout le monde a le potentiel, mais il n'est pas accompli du jour au lendemain. Il faut de la persévérance. Et vous ne pouvez absolument pas ignorer la loi du processus. Le leadership ne se développe pas en un jour. Il faut toute une vie.

LA LOI DE LA NAVIGATION

N'IMPORTE QUI PEUT DIRIGER LE NAVIRE, MAIS IL

PREND UN LEADER POUR TRACER LA VOIE

En 1911, deux groupes d’explorateurs partent pour une mission incroyable. Bien qu’ils aient utilisé différentes stratégies et itinéraires, les dirigeants des équipes avaient le même objectif : être les premiers de l’histoire à atteindre le pôle Sud. Leurs histoires sont des illustrations de la loi de la navigation.

L’un des groupes était dirigé par l’explorateur norvégien Roald Amundsen. Ironiquement, Amundsen n’avait pas initialement l’intention d’aller en Antarctique. Son désir était d’être le premier homme à atteindre le pôle *Nord.* Mais quand il découvrit que Robert Peary l’avait battu là-bas, Amundsen changea de but et se dirigea vers l’autre bout de la terre. Nord ou sud— il savait que sa planification porterait ses fruits.

AMUNDSEN SOIGNEUSEMENT TRACÉ SON COURS

AVANT QUE SON ÉQUIPE NE PARTE, AMUNDSEN AVAIT MINUTIEUSEMENT PLANIFIÉ
SON VOYAGE. IL A ÉTUDIÉ LES MÉTHODES DES ESQUIMAUX ET AUTRES VOYAGEURS EXPÉRIMENTÉS DANS L’ARCTIQUE ET DÉTERMINÉ QUE LEUR MEILLEUR PARCOURS
D’ACTION SERAIT DE TRANSPORTER TOUT LEUR ÉQUIPEMENT ET LEURS FOURNITURES EN
DES TRAÎNEAUX. LORSQU’IL A RÉUNI SON ÉQUIPE, IL A CHOISI DES SKIEURS EXPERTS ET DES
Gestionnaires. SA STRATÉGIE ÉTAIT SIMPLE. LES CHIENS FERAIENT LA PLUPART DES
TRAVAILLER COMME LE GROUPE A VOYAGÉ QUINZE À VINGT MILES DANS UNE PÉRIODE DE SIX HEURES CHAQUE JOUR. CELA PERMETTRAIT AUX CHIENS ET AUX HOMMES DE BEAUCOUP DE TEMPS POUR SE REPOSER CHAQUE JOUR POUR LE VOYAGE DU LENDEMAIN.

La prévoyance d’Amundsen et son souci du détail étaient incroyables. Il a localisé et stocké des dépôts d’approvisionnement tout au long de la route. De cette façon, ils n’auraient pas à transporter chaque bit de leurs fournitures avec eux tout le voyage. Il a également équipé son peuple du meilleur équipement possible. Amundsen avait soigneusement examiné tous les aspects possibles du voyage, y avait réfléchi et avait planifié en conséquence. Et ça a payé. Le pire problème qu’ils ont connu sur le voyage était une dent infectée qu’un homme a dû extraire.

SCOTT A VIOLÉ LA LOI DE NAVIGATION

L’AUTRE ÉQUIPE D’HOMMES ÉTAIT DIRIGÉE PAR ROBERT FALCON SCOTT, UN OFFICIER DE MARINE BRITANNIQUE QUI AVAIT DÉJÀ FAIT QUELQUES EXPLORATIONS DANS LE
ZONE ANTARCTIQUE. L’EXPÉDITION DE SCOTT ÉTAIT L’ANTITHÈSE D’AMUNDSEN.
AU LIEU D’UTILISER DES TRAÎNEAUX À CHIENS, SCOTT A DÉCIDÉ D’UTILISER DES LUGES MOTORISÉES
ET DES PONEYS. LEURS PROBLÈMES ONT COMMENCÉ LORSQUE LES MOTEURS SUR LES LUGES

ARRÊTÉ DE TRAVAILLER SEULEMENT CINQ JOURS APRÈS LE VOYAGE. LES PONEYS NE S'EN SORTAIENT PAS BIEN NON PLUS DANS CES TEMPÉRATURES GLACIALES. QUAND ILS ONT ATTEINT LE
AU PIED DES MONTAGNES TRANSANTARCTIQUES, TOUS LES PAUVRES ANIMAUX ONT DÛ ÊTRE TUÉS. EN CONSÉQUENCE, LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE EUX-MÊMES ONT FINI PAR TRANSPORTER LES LUGES DE DEUX CENTS LIVRES. C'ÉTAIT UN TRAVAIL ARDU.

Scott n'avait pas accordé assez d'attention aux autres équipements de l'équipe. Leurs vêtements étaient si mal conçus que tous les hommes développaient des engelures. Un membre de l'équipe avait besoin d'une heure tous les matins juste pour mettre ses bottes sur ses pieds gonflés et gangrenés. Et tout le monde est devenu aveugle-neige à cause des lunettes inadéquates que Scott avait fournies. En plus de tout le reste, l'équipe était toujours faible en nourriture. C'était aussi dû à la mauvaise planification de Scott. Les dépôts de fournitures établis par Scott étaient insuffisamment approvisionnés, trop éloignés les uns des autres, et souvent mal marqués, ce qui les rendait très difficiles à trouver. Parce qu'ils étaient continuellement à faible consommation de carburant pour faire fondre la neige, tout le monde s'est déshydraté. Pire encore, c'est la décision de dernière minute de Scott de se conter avec un cinquième homme, même s'ils n'avaient préparé assez de fournitures que pour quatre personnes.

Après avoir parcouru huit cents milles en dix semaines, le groupe épuisé de Scott arrive finalement au pôle Sud le 17 janvier 1912. Là, ils ont trouvé le drapeau norvégien battant dans le vent et une lettre d'Amundsen. L'autre équipe bien dirigée les avait battus à leur but par plus d'un mois!

SI VOUS NE VIVEZ PAS SELON LA LOI DE LA NAVIGATION ...

AUSSI MAUVAIS QUE LEUR VOYAGE AU PÔLE A ÉTÉ, CE N'EST PAS LA PIRE PARTIE DE
LEUR HISTOIRE. LE TREK DE RETOUR ÉTAIT HORRIBLE. SCOTT ET SES HOMMES ÉTAIENT
AFFAMÉ ET SOUFFRANT DU SCORBUT. MAIS SCOTT, INCAPABLE DE NAVIGUER JUSQU'À LA FIN, ÉTAIT INCONSCIENT DE LEUR SORT. AVEC LE TEMPS QUI S'ÉPUISE ET DÉSESPÉRÉMENT FAIBLE SUR LA NOURRITURE, SCOTT A INSISTÉ POUR QU'ILS RECUEILLENT TRENTE LIVRES DE SPÉCIMENS GÉOLOGIQUES À REPRENDRE, PLUS DE POIDS À TRANSPORTER PAR LES HOMMES USÉS.

Leurs progrès sont devenus plus lents et plus lents. Un membre du parti a sombré dans une stupeur et est mort. Un autre, Lawrence Oates, était en très mauvais état. L'ancien officier de l'armée, qui avait été amené à l'origine pour s'occuper des poneys, avait des engelures si graves qu'il avait du mal à continuer. Parce qu'il croyait qu'il mettait en danger la survie de l'équipe, on dit qu'il est délibérément sorti dans un blizzard pour soulager le groupe de lui-même comme une responsabilité. Avant de quitter la tente et de se diriger vers la tempête, il a dit : « Je vais juste à l'extérieur ; J'ai peut-être un certain temps.

Scott et ses deux derniers membres de l'équipe n'ont fait qu'un peu plus au nord avant d'abandonner. Le voyage de retour avait déjà pris deux mois, et encore ils étaient à 150 miles de leur camp de base. Là, ils sont morts. Nous ne connaissons leur histoire que parce qu'ils ont passé leurs dernières heures à écrire dans leurs journaux intimes. Certains des derniers mots de Scott étaient les mêmes : « Nous mourrons comme des messieurs. Je pense que cela montrera que l'Esprit de courage et de pouvoir de durer n'est pas passé hors de notre race. Scott avait du

courage, mais pas du leadership. Parce qu'il était incapable de vivre selon la Loi de navigation, lui et ses compagnons en moururent.

Les adeptes ont besoin de leaders capables de naviguer efficacement pour eux. Quand ils sont confrontés à des situations de vie ou de mort, cette nécessité devient douloureusement évidente. À d'autres moments, même si les conséquences ne sont pas aussi graves, le besoin est tout aussi grand. La vérité est que n'importe qui peut diriger le navire, mais il faut un chef pour tracer la voie. C'est la loi de navigation.

LES NAVIGATEURS VOIENT LE VOYAGE À VENIR

JACK WELCH, PRÉSIDENT DE GENERAL ELECTRIC, AFFIRME QU'« UN BON LEADER
RESTE CONCENTRÉ ... CONTRÔLER VOTRE DIRECTION EST MIEUX QUE D'ÊTRE CONTRÔLÉ PAR ELLE. WELCH A RAISON, MAIS LES DIRIGEANTS QUI NAVIGUENT FONT MÊME
PLUS QUE DE CONTRÔLER LA DIRECTION DANS LAQUELLE EUX ET LEUR PEUPLE Voyage. ILS VOIENT TOUT LE VOYAGE DANS LEUR ESPRIT AVANT DE QUITTER LE Dock. ILS ONT UNE VISION DE LEUR DESTINATION, ILS COMPRENNENT QU'EST-CE QU'IL FAUDRA POUR Y ARRIVER, ILS SAVENT QUI ILS AURONT BESOIN DANS L'ÉQUIPE POUR RÉUSSIR, ET ILS RECONNAISSENT LES OBSTACLES LONGS
AVANT QU'ILS N'APPARAISSENT À L'HORIZON. LEROY EIMS, AUTEUR DE *BE THE LEADER QUE VOUS ÉTIEZ CENSÉ* ÊTRE, ÉCRIT, "UN LEADER EST CELUI QUI VOIT PLUS QUE LES AUTRES VOIENT, QUI VOIT PLUS LOIN QUE D'AUTRES VOIENT, ET QUI VOIT AVANT LES AUTRES FAIRE."

Plus l'organisation est grande, plus le leader doit être en mesure de voir à l'avance. C'est vrai parce que la taille pure rend les corrections de milieu de parcours plus difficile. Et s'il y a des erreurs, beaucoup plus de gens sont touchés que lorsque vous voyagez seul ou avec seulement quelques personnes. La catastrophe montrée dans le récent film *Titanic* était un bon exemple de ce genre de problème. L'équipage ne pouvait pas voir assez loin pour éviter l'iceberg tout à fait, et ils ne pouvaient pas manœuvrer assez pour changer de cap une fois qu'il a été repéré en raison de la taille du navire, le plus grand construit à ce moment-là. Le résultat a été qu'il a coûté plus d'un millier de personnes leur vie.

OÙ LE LEADER VA ...

NAVIGATEURS DE PREMIER ORDRE ONT TOUJOURS À L'ESPRIT QUE D'AUTRES PERSONNES SONT
SELON EUX ET LEUR CAPACITÉ À TRACER UNE BONNE VOIE. J'AI LU
UNE OBSERVATION DE JAMES A. AUTRY DANS *LIFE AND WORK: A MANAGER'S SEARCH*
POUR CE QUI EST DE CE SENS QUI ILLUSTRE CETTE IDÉE. IL A DIT QUE PARFOIS VOUS ENTENDEZ PARLER DE L'ÉCRASEMENT DE QUATRE AVIONS MILITAIRES VOLANT ENSEMBLE DANS
UNE FORMATION. LA RAISON DE LA PERTE DES QUATRE EST LA SUIVANTE: LORSQUE JET

LES CHASSEURS VOLENT PAR GROUPES DE QUATRE, UN PILOTE, LE CHEF DÉSIGNÉ
OÙ L'ÉQUIPE VOLERA. LES TROIS AUTRES AVIONS VOLENT SUR L'AILE DU LEADER, LE REGARDANT ET LE SUIVENT PARTOUT OÙ IL VA. QUELS QUE SOIENT LES MOUVEMENTS QU'IL FAIT, LE RESTE DE SON ÉQUIPE FERA AVEC LUI. C'EST VRAI QU'IL S'ENVOLE DANS LES NUAGES OU S'ÉCRASE SUR UN SOMMET DE MONTAGNE.

Avant que les dirigeants n'emmènent leur peuple dans un voyage, ils passent par un processus afin de donner au voyage les meilleures chances d'être un succès:

LES NAVIGATEURS S'APPUIENT SUR L'EXPÉRIENCE PASSÉE

CHAQUE SUCCÈS ET ÉCHEC PASSÉS PEUVENT ÊTRE UNE SOURCE D'INFORMATION ET DE SAGESSE, SI VOUS LE PERMETTEZ. LES SUCCÈS VOUS ENSEIGNENT SUR VOUS-MÊME
ET CE QUE VOUS ÊTES CAPABLE DE FAIRE AVEC VOS DONS PARTICULIERS ET Talents. LES ÉCHECS MONTRENT QUELS TYPES D'HYPOTHÈSES ERRONÉES VOUS AVEZ
FAIT ET OÙ VOS MÉTHODES SONT DÉFECTUEUSES. SI VOUS NE PARVENEZ PAS À APPRENDRE DE
TES ERREURS, TU VAS ÉCHOUER ENCORE ET ENCORE. C'EST POURQUOI LES NAVIGATEURS EFFICACES COMMENCENT PAR L'EXPÉRIENCE. MAIS ILS NE S'ARRÊTE CERTAINEMENT PAS LÀ.

LES NAVIGATEURS ÉCOUTENT CE QUE LES AUTRES ONT À DIRE

PEU IMPORTE COMBIEN VOUS APPRENEZ DU PASSÉ, IL NE VOUS DIRA JAMAIS TOUT CE QUE VOUS DEVEZ SAVOIR POUR LE MOMENT. C'EST POURQUOI
LES NAVIGATEURS RECUEILLENT DES INFORMATIONS AUPRÈS DE NOMBREUSES SOURCES. ILS ONT DES IDÉES
DES MEMBRES DE LEUR ÉQUIPE DE DIRECTION. ILS PARLENT AUX GENS DANS LEUR ORGANISATION POUR SAVOIR CE QUI SE PASSE AU NIVEAU LOCAL. ET ILS PASSENT DU TEMPS AVEC DES DIRIGEANTS DE L'EXTÉRIEUR DE L'ORGANISATION QUI PEUVENT LES ENCADRER.

LES NAVIGATEURS EXAMINENT LES CONDITIONS AVANT DE PRENDRE DES ENGAGEMENTS

J'AIME L'ACTION, ET MA PERSONNALITÉ M'INCITE À ÊTRE SPONTANÉ. EN PLUS DE CELA, J'AI UNE INTUITION FIABLE QUAND IL S'AGIT DE LEADERSHIP.
MAIS JE SUIS AUSSI CONSCIENT DE MES RESPONSABILITÉS EN TANT QUE LEADER. DONC AVANT QUE JE
PRENEZ DES ENGAGEMENTS QUI VONT AVOIR UN IMPACT SUR MON PEUPLE, JE FAIS LE POINT ET RÉFLÉCHIS À BIEN. LES BONS NAVIGATEURS COMPTENT LE COÛT *AVANT* DE PRENDRE DES ENGAGEMENTS POUR EUX-MÊMES ET POUR LES AUTRES.

LES NAVIGATEURS S'ASSURENT QUE LEURS CONCLUSIONS REPRÉSENTENT À LA FOIS LA FOI ET LES FAITS

POUR POUVOIR NAVIGUER POUR LES AUTRES, IL FAUT QU'UN LEADER

ATTITUDE POSITIVE. VOUS DEVEZ AVOIR LA FOI QUE VOUS POUVEZ PRENDRE VOTRE
LES GENS JUSQU'A U BOUT. SI VOUS NE POUVEZ PAS FAIRE LE VOYAGE EN TOUTE CONFIANCE DANS VOTRE
TU NE POURRAS PAS LE PRENDRE DANS LA VRAIE VIE. D'AUTRE PART
MAIN, VOUS DEVEZ ÉGALEMENT ÊTRE EN MESURE DE VOIR LES FAITS DE FAÇON RÉALISTE. VOUS NE POUVEZ PAS MINIMISER LES OBSTACLES OU RATIONALISER VOS DÉFIS. SI TU N'ENTRES PAS LES YEUX GRANDS OUVERTS, TU VAS T'AVEUGLER.
COMME L'OBSERVE BILL EASUM, « LES DIRIGEANTS RÉALISTES SONT SUFFISAMMENT OBJECTIFS POUR MINIMISER LES ILLUSIONS. ILS COMPRENNENT QUE L'AUTO-TROMPERIE PEUT COÛTER
EUX LEUR VISION. PARFOIS, IL EST DIFFICILE D'ÉQUILIBRER L'OPTIMISME ET LE RÉALISME, L'INTUITION ET LA PLANIFICATION, LA FOI ET LES FAITS. MAIS C'EST CE QU'IL FAUT POUR ÊTRE EFFICACE EN TANT QUE LEADER DE NAVIGATION.

UNE LEÇON DE NAVIGATION

JE ME SOUVIENS DE LA PREMIÈRE FOIS QUE J'AI VRAIMENT COMPRIS L'IMPORTANCE DE LA
LOI DE NAVIGATION. J'AVAIS VINGT-HUIT ANS, ET JE MENAIS
FAITH MEMORIAL À LANCASTER, OHIO, MA DEUXIÈME ÉGLISE. AVANT MON ARRIVÉE LÀ-BAS EN 1972, L'ÉGLISE AVAIT CONNU UNE DÉCENNIE
PLATEAU DANS SA CROISSANCE. MAIS EN 1975, NOTRE PRÉSENCE ÉTAIT PASSÉE DE
QUATRE CENTS À PLUS D'UN MILLIER. JE SAVAIS QUE NOUS POURRIONS CONTINUER À CROÎTRE ET ATTEINDRE PLUS DE GENS, MAIS SEULEMENT SI NOUS CONSTRUISIONS UN NOUVEL AUDITORIUM.

La bonne nouvelle, c'est que j'avais déjà une certaine expérience dans la construction et la relocalisation parce que j'avais pris ma première église à travers le processus. La mauvaise nouvelle, c'est que la première était vraiment petite par rapport au second. Pour vous donner une idée de la différence, le vestiaire de la pépinière de Lancaster allait être plus grand que tout le sanctuaire dans le bâtiment d'origine de ma première église!

Ce serait un projet de plusieurs millions de dollars plus de vingt fois plus grand que mon premier. Mais même cela n'était pas le plus grand obstacle. Juste avant de monter à bord au Mémorial de la Foi, il y avait eu une énorme bataille pour une autre proposition de construction, et le débat avait été bruyant, clivant et amer. C'est pourquoi je savais que je ferais l'expérience d'une véritable opposition à mon leadership pour la première fois. Il y avait des eaux agitées devant nous, et si en tant que chef ne nous naviguait pas bien, je pourrais couler le navire.

TRACER LA VOIE AVEC UNE STRATÉGIE DE NAVIGATION

À CE MOMENT-LÀ, J'AI ÉLABORÉ UNE STRATÉGIE QUE J'AI UTILISÉE À PLUSIEURS REPRISES DANS MON LEADERSHIP. JE L'AI ÉCRIT COMME UN ACROSTIQUE DE SORTE QUE JE SERAIS TOUJOURS EN MESURE DE S'EN SOUVENIR:

Predéterminer un plan d'action.
Lay Out Vos objectifs.
Undjust vos priorités.

Notify Personnel clé.

Untemps de llow pour l’acceptation.
Head en Action.
Expect Problèmes.
Unpoint de balancement vers les succès. **D**aily examen de votre planification.

C’est devenu mon plan alors que je me préparais à naviguer pour mon peuple.

À l’époque, je savais exactement ce que notre plan d’action devait être. Si nous devions continuer à croître, nous devions construire un nouvel auditorium. J’avais examiné toutes les alternatives possibles, et je savais que c’était notre seule solution viable. Mon objectif était de concevoir et de construire l’installation, de la payer en dix ans et d’unifier toutes les personnes dans le processus. Je savais aussi que notre plus grand ajustement se produirait dans le domaine des finances, car cela bouleverserait notre budget actuel.

J’ai commencé à me préparer pour la réunion de la congrégation. Je l’ai prévu quelques mois à l’avance pour me donner le temps de tout préparer. La première chose que j’ai faite a été d’ordonner aux membres de notre conseil d’administration et à un groupe de dirigeants financiers clés de mener une analyse de vingt ans de nos tendances financières et de croissance. Il a couvert les dix années précédentes et les projections pour les dix prochaines années. Sur cette base, nous avons déterminé les exigences de l’installation. Ensuite, nous avons formulé un budget décennnel qui expliquait soigneusement comment nous gérerions le financement. J’ai également demandé que toutes les informations que nous recueillions soient contenues dans un rapport de vingt pages que j’avais l’intention de donner aux membres de la congrégation. Je savais que les principaux obstacles à la planification réussie sont toujours la peur du changement, l’ignorance, l’incertitude quant à l’avenir et le manque d’imagination. J’allais faire tout ce que je pouvais pour empêcher ces facteurs de nous gêner.

Ma prochaine étape a été d’aviser les principaux dirigeants. J’ai commencé avec ceux qui ont eu le plus d’influence, en les rencontrant individuellement et parfois en petits groupes. Pendant plusieurs semaines, j’ai rencontré une centaine de dirigeants. J’ai jeté la vision pour eux et posé leurs questions. Et quand j’ai pu sentir qu’une personne hésitait à propos du projet, j’avais l’intention de le rencontrer individuellement à nouveau. Ensuite, j’ai laissé le temps au reste du peuple d’être influencé par ces dirigeants et à l’acceptation de se développer au sein de la congrégation.

Lorsque le temps s’est déroulé pour la réunion de la congrégation, nous étions prêts à passer à l’action. J’ai mis deux heures pour présenter le projet aux gens. J’ai remis mon rapport de vingt pages avec les plans d’étage, l’analyse financière et les budgets. J’ai essayé de répondre à toutes les questions que les gens auraient avant d’avoir la chance de la poser. J’ai également demandé à certaines des personnes les plus influentes de la congrégation de prendre la parole.

Je m’attendais à une certaine opposition, mais quand j’ai ouvert la parole pour les questions, j’ai été choqué. Il n’y avait que deux questions: une personne voulait connaître le placement des fontaines d’eau du bâtiment, et l’autre a posé des questions sur le nombre de salles de repos. C’est alors que j’ai su que nous avions navigué avec succès dans les eaux délicates. Quand il était temps pour la motion demandant à tout le monde de voter, le laïc le plus influent de l’église l’a fait. Et j’avais pris des dispositions pour le chef qui s’était auparavant opposé à la construction pour ensuite la motion. Lorsque le décompte final a été compté, 98 pour cent de la population avait voté en faveur.

Une fois que nous avons navigué à travers cette phase, le reste du projet n’a pas été difficile. Je n’ai cessé de garder la vision devant les gens en leur donnant de bons reportages pour

reconnaître nos succès. Et j'ai périodiquement examiné nos plans et leurs résultats pour m'assurer que nous étions sur la bonne voie. Le cours avait été tracé. Tout ce qu'on avait à faire, c'était diriger le vaisseau.

Ce fut une expérience d'apprentissage merveilleuse pour moi. Au-dessus de tout le reste, j'ai découvert que le secret de la loi de navigation est la préparation. Lorsque vous surpreparez, vous transmettez confiance au peuple. Le manque de préparation a l'effet inverse. Vous voyez, ce n'est pas la taille du projet qui détermine son acceptation, son soutien et son succès. C'est la taille du chef. C'est pourquoi je dis que n'importe qui peut *diriger* le navire, mais il faut un chef pour tracer la voie. Les leaders qui sont de bons navigateurs sont capables d'emmener leur peuple à peu près n'importe où.



LA LOI DE E. F. HUTTON

QUAND LE VRAI LEADER PARLE, LES GENS

Ecoute

Les jeunes leaders inexpérimentés marchent souvent en toute confiance dans une salle pleine de gens pour découvrir qu'ils ont totalement mal jugé la dynamique de leadership de la situation. Je sais que ça m'est arrivé ! Mais quand c'est le cas, ça ne m'a pas pris beaucoup de temps pour reconnaître ma gaffe. C'était le cas lorsque j'ai présidé ma toute première réunion du conseil d'administration en tant que jeune leader. Il s'est produit dans la première église que j'ai dirigée dans l'Indiana rural, juste après que j'ai obtenu mon diplôme d'études collégiales à l'âge de vingt-deux ans. Je n'avais pas été à l'église depuis beaucoup plus d'un mois, et je dirigeais un groupe de personnes dont l'âge moyen était d'environ cinquante ans. La plupart des gens de la réunion étaient dans cette église depuis plus longtemps que je n'avais été en vie.

Je suis allé à la réunion sans idées préconçues, sans ordre du jour et sans aucune idée. J'ai pensé que j'étais le chef nommé et j'ai simplement supposé que tout le monde me suivrait à cause de cela. Avec toute la sagesse et la connaissance de mes deux décennies d'expérience de vie, j'ai ouvert la réunion et demandé si quelqu'un avait un problème à discuter.

Il y avait une brève pause que je regardais autour de la table, puis un homme dans la soixantaine nommé

Claude s'est égorgé et a dit : "M. Maxwell, j'ai quelque chose." — Allez-y,

Claude, dis-je.

« Eh bien, dit-il, j'ai remarqué ces derniers temps que le piano semble être décalé quand il est joué dans le service. »

« Vous savez, j'ai remarqué la même chose », a déclaré l'un des autres membres du conseil d'administration.

« Je fais une motion que nous dépensons l'argent pour obtenir un accordeur de piano pour sortir de Louisville et prendre soin de lui, » a dit Claude.

"Hé, c'est une excellente idée," tout le monde à la table a commencé à dire.

« J'ai en second lieu la motion », a déclaré Benny, le membre du conseil d'administration assis à côté de Claude.

« C'est génial, dis-je. "Est-ce que quelqu'un d'autre a quelque chose?"

— Oui, dit Claude, j'ai remarqué l'autre jour qu'il y avait une vitre dans l'une des salles de l'école du dimanche qui est cassée. J'ai un verre à la ferme qui conviendrait à ça. Benny, tu es un bon glaçage. Que diriez-vous de mettre ce verre dans.

— Bien sûr, Claude, dit Benny, je serais heureux de le faire.

"Bon. Il y a une autre chose », a déclaré Claude. « Le pique-nique de cette année. Je pensais que cette fois, on devrait l'avoir au bord du lac. Je pense que ce serait bon pour les enfants. "Oh, ce serait parfait. Quelle bonne idée !" a commencé tout le monde à dire.

« Rendons-le officiel, » a dit Benny.

Comme tout le monde hochait la tête d'accord, nous avons tous attendu de voir si Claude avait autre chose à dire.

« C'est tout ce que j'ai, dit Claude. "Pasteur, pourquoi ne pas nous fermer dans la prière." Et c'est ce que j'ai fait. C'était à peu près tout le contenu de ma première réunion du conseil d'administration. Et c'était aussi le jour où j'ai réalisé qui était le vrai leader de cette église. J'ai occupé ce poste, mais Claude avait le pouvoir. C'est là que j'ai découvert la loi de E. F. Hutton.

Vous avez probablement entendu parler d'E. F. Hutton, la société de services financiers. Il y a des années, leur devise était : « Quand E. F. Hutton parle, les gens écoutent. » Peut-être que vous vous souvenez de leurs vieilles publicités télévisées. Le cadre était généralement un restaurant très fréquenté ou un autre lieu public. Deux personnes parleraient de questions financières, et la première personne répéterait quelque chose que son courtier avait dit au sujet d'un certain investissement. La deuxième personne dirait: «Eh bien, mon courtier est E. F. Hutton, et E. F. Hutton dit ..." À ce moment-là, chaque personne dans le restaurant animé s'arrêtait morte dans ses traces, se retournait, et écouter ce que l'homme était sur le point de dire. C'est pourquoi j'appelle cette vérité de leadership la loi de E. F. Hutton. Parce que quand le *vrai* leader parle, les gens écoutent.

QU'EST-CE QUE JE POURRAIS FAIRE ?

APRÈS MA PREMIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, J'AI DÛ DÉTERMINER COMMENT J'ALLAIS
GÉRER LA SITUATION DANS MON ÉGLISE. J'AVAIS PLUSIEURS OPTIONS. Pour
PAR EXEMPLE, J'AURAIS PU *INSISTER* SUR MON DROIT D'ÊTRE AUX COMMANDES. J'AI VU UN
BEAUCOUP DE LEADERS DE POSITION LE FONT AU FIL DES ANS. ILS DISENT À LEUR
LES GENS QUELQUE CHOSE COMME ÇA: "HEY, ATTENDEZ! JE SUIS LE LEADER. TU ES SUPPOSÉE
POUR *ME*SUIVRE. MAIS ÇA NE MARCHE PAS. LES GENS POURRAIENT ÊTRE POLIS AVEC VOUS,
MAIS ILS NE SUIVRONT PAS VRAIMENT. C'EST SIMILAIRE À QUELQUE CHOSE DE L'ANCIEN PREMIER MINISTRE BRITANNIQUE MARGARET THATCHER A DIT UN JOUR: «ETRE AU POUVOIR

C'EST COMME ÊTRE UNE DAME. SI VOUS DEVEZ DIRE AUX GENS QUE VOUS ÊTES, VOUS N'ÊTES PAS. Une autre option aurait été d'essayer de pousser Claude à la tête. Mais comment pensez-vous que cela se serait avéré? Il avait plus de deux fois mon âge, il avait vécu dans cette région toute sa vie, et il était respecté par tout le monde dans la com____and tout le monde savait qu'il serait là longtemps après mon départ.

J'ai poursuivi une troisième option. Au moment où la prochaine réunion du conseil d'administration était prête à rouler autour, j'avais une liste d'articles que je savais qu'il fallait accomplir à l'église. Donc, environ une semaine avant que nous devions nous rencontrer, j'ai appelé Claude et lui ai demandé si je pouvais venir à la ferme et passer du temps avec lui. Comme nous avons fait des corvées ensemble tout au long de la journée, lui et moi avons parlé.

— Claude, dis-je, vous savez, j'ai remarqué que la porte d'entrée de l'église est fissurée et s'écaille. Il serait terrible pour toute nouvelle personne qui vient à l'église pour la première fois. Pensez-vous que nous pourrions faire quelque chose à ce sujet?

— Bien sûr, dit Claude, ce ne serait pas un problème.

J'ai poursuivi : « Je suis descendu dans le sous-sol l'autre jour. Saviez-vous qu'il y avait de l'eau là-dedans ? Tirez, il y a des grenouilles qui sautent là-bas, des têtards qui nagent et des crawdads qui rampent. Que pensez-vous que nous devrions faire?

— Eh bien, John, dit Claude, je pense que nous devrions avoir une journée de travail et nettoyer ce sous-sol.

« C'est une excellente idée », ai-je dit. « Pourriez-vous en parler lors de notre prochaine réunion du conseil d'administration? » "Je le vais sûr."

« Il y a une autre chose qui m'inquiète », a-t-il poursuivi. « À l'heure actuelle, nous n'avons que trois chambres dans le bâtiment en plus de l'auditorium. L'un est utilisé comme une salle de stockage pour un tas de ferraille. Les deux autres sont pour l'école du dimanche, mais l'un d'eux a beaucoup d'enfants et devient assez plein.

— Ne dis pas un mot de plus, dit Claude. "Nous allons faire nettoyer cette pièce."

"Oh, ce serait génial. Merci, Claude.

Lors de la prochaine réunion du conseil d'administration, lorsque j'ai appelé à de nouvelles affaires, Claude m'a dit : « Vous savez, je pense qu'il est temps pour nous d'avoir une journée de travail ici. »

« C'est une excellente idée », a commencé tout le monde autour de la table à dire.

« Nous l'aurons dans une semaine à partir de samedi, a dit Claude. "J'amènerai mon camion, et, Benny, tu amèneras le tien aussi. On va faire de la peinture, nettoyer ce sous-sol, et sortir la camelote de cette salle de stockage. Nous en avons besoin pour une nouvelle classe d'école du dimanche. Puis il s'est tourné vers l'un des membres du conseil et lui a dit : « Et sœur Maxine, vous allez l'enseigner. » — J'ai terminé cela, dit Benny, et c'est tout.

Dès lors, si je voulais accomplir quelque chose à cette église, je suis juste allé à la ferme et fait des corvées avec Claude. Je pouvais toujours compter sur lui pour apporter ces choses devant les gens, et chaque fois que Claude parlait, les gens écoutaient.

LES YEUX L'ONT

UNE FOIS QUE VOUS APPRENDREZ LA LOI DE E. F. HUTTON, VOUS N'AUREZ JAMAIS DE MAL À
DÉTERMINER QUI EST LE VRAI LEADER DANS À PEU PRÈS N'IMPORTE QUELLE SITUATION. Pour
PAR EXEMPLE, ALLEZ À UNE RÉUNION AVEC UN GROUPE DE PERSONNES QUE VOUS N'AVEZ JAMAIS RENCONTRÉES

AVANT DE LES REGARDER PENDANT CINQ MINUTES. VOUS SAUREZ QUI EST LE LEADER. QUAND QUELQU'UN POSE UNE QUESTION, QUI LES GENS REGARDENT? QUI ATTENDENT-ILS D'ENTENDRE ? LA PERSONNE À QUI ILS SE TOURNENT EST LE VRAI LEADER.

Essaie. La prochaine fois que tu seras en réuni on, regarde autour de toi. Voyez si vous remarquez une différence entre ces deux types de dirigeants :

Leaders de position

De vrais leaders

Parler d'abord

Parlez plus tard

Besoin de l'influence du vrai leader pour faire avancer les choses

Besoin seulement de leur propre influence pour faire avancer les choses

Influencer uniquement les autres leaders de position

Influencer tout le monde dans la salle

Si vous voyez une disparité entre qui dirige la *réunion* et qui dirige le *peuple,* alors la personne qui dirige la réunion n'est pas le vrai leader.

Je n'ai jamais été le vrai leader à n'importe quel emploi quand je l'ai commencé, autre que dans les entreprises que j'ai fondées. Quand j'ai pris cette première position à Hillham, Indiana, Claude était le leader. Dans ma deuxième église de l'Ohio, le vrai leader était un homme nommé Jim. Et quand je suis allé à Skyline à San Diego, le personnel a d'abord suivi Steve, pas moi. Si vous commencez dans une nouvelle position et que vous n'êtes pas le leader, ne laissez pas cela vous déranger. Le vrai test du leadership n'est pas là où vous commencez. C'est là que tu finis.

LE VRAI LEADER VA-T-IL SE LEVER ?

IL YA PLUSIEURS ANNÉES, IL Y AVAIT UN JEU TÉLÉVISÉ APPELÉ *À DIRE LA VÉRITÉ*.
VOICI COMMENT ÇA A MARCHÉ. À L'OUVERTURE DU SALON, TROIS PARTICIPANTS
ON PRÉTENDAIT ÊTRE LA MÊME PERSONNE. L'UN D'EUX DISAIT LA VÉRITÉ;
LES DEUX AUTRES ÉTAIENT DES ACTEURS. UN PANEL DE JUGES DE CÉLÉBRITÉS S'EST RELAYÉ
POSER LES QUESTIONS DES TROIS PERSONNES, ET QUAND LE TEMPS ÉTAIT VENU, CHACUN
LE PANÉLISTE DEVINAIT QUELLE PERSONNE ÉTAIT LA VRAIE DISEUSE DE VÉRITÉ. PLUSIEURS FOIS, LES ACTEURS BLUFFAIENT ASSEZ BIEN POUR TROMPER LES PANÉLISTES ET LES MEMBRES DU PUBLIC.

Quand il s'agit d'identifier un vrai leader, cette tâche peut être beaucoup plus facile, si vous vous souvenez de ce que vous cherchez. N'écoutez pas les affirmations de la personne qui prétend être le leader. Au lieu de cela, regardez les réactions des gens autour de lui. La preuve de leadership se trouve dans les adeptes.

Pensez aux réactions de certaines personnes lorsqu'elles parlent. Quand Alan Greenspan prend la parole devant le Congrès, tout le monde écoute. Lorsqu'il se prépare à faire une

déclaration sur les taux de prêt, toute la communauté financière arrête ce qu'elle fait. C'est vraiment un peu comme les anciennes publicités de E. F. Hutton. Quand Martin Luther King Jr. était en vie, il a eu énormément de respect. Peu importe où et quand il parlait, les gens, noirs et blancs, écoutaient. Aujourd'hui, Billy Graham obtient un type similaire de respect en raison de son intégrité incontestable et la durée de vie du service. Depuis près de cinquante ans, ses conseils sont pris en compte par les dirigeants mondiaux. Chaque président des États-Unis depuis Harry Truman a cherché son leadership et ses conseils avisés.

La loi de E. F. Hutton se révèle dans à peu près toutes sortes de situations. J'ai lu une histoire sur l'ancien joueur de la NBA Larry Bird qui l'illustre bien. Pendant les dernières secondes d'un match particulièrement tendu, l'entraîneur des Celtics de Boston K. C. Jones a appelé un temps d'avance. Alors qu'il rassemblait les joueurs au bord du court, il a joué un jeu, pour que Bird me dise : « Sortez le ballon pour moi et sortez tout le monde de mon chemin. »

Jones a répondu : « Je suis l'entraîneur, et j'appellerai les pièces ! » Puis il s'est tourné vers les autres joueurs et a dit: «Get the ball to Larry and get out of his way." Cela montre simplement que lorsque le vrai leader parle, les gens écoutent.

LES GENS DEVIENNENT DE VRAIS LEADERS À CAUSE DE ...

COMMENT LES VRAIS DIRIGEANTS *DEVIENNENT-ILS* LES VÉRITABLES LEADERS AU SEIN DES GROUPES ? Comme JE L'AI
EXPLIQUÉ DANS LE CHAPITRE SUR LE DROIT DU PROCESSUS, LE LEADERSHIP NE DÉVELOPPEZ-VOUS EN UNE SEULE JOURNÉE. LA RECONNAISSANCE D'UNE PERSONNE NON PLUS
Leader. AU FIL DU TEMPS, SEPT DOMAINES CLÉS SE RÉVÈLENT DANS LA VIE DE LEADER QUI LES FONT AVANCER EN TANT QUE LEADERS :

1. CARACTÈRE — QUI ILS SONT

LE VRAI LEADERSHIP COMMENCE TOUJOURS PAR LA PERSONNE INTÉRIEURE. C'EST POURQUOI
QUELQU'UN COMME BILLY GRAHAM EST CAPABLE D'ATTIRER DE PLUS EN PLUS D'ADEPTES VERS LUI AU FIL DU TEMPS. LES GENS PEUVENT SENTIR LA PROFONDEUR DE SON CARACTÈRE.

2. RELATIONS — QU'ILS CONNAISSENT

VOUS ÊTES UN LEADER SEULEMENT SI VOUS AVEZ DES DISCIPLES, ET QUE TOUJOURS
NÉCESSITE LE DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS , PLUS LE
LES RELATIONS, PLUS LE POTENTIEL DE LEADERSHIP EST FORT. CHAQUE FOIS QUE JE
ENTRÉ DANS UN NOUVEAU POSTE DE DIRECTION, J'AI IMMÉDIATEMENT COMMENCÉ À CONSTRUIRE
Relations. CONSTRUIRE SUFFISAMMENT DE BONS TYPES DE RELATIONS AVEC LES BONNES PERSONNES, ET VOUS POUVEZ DEVENIR LE VÉRITABLE LEADER DANS UNE ORGANISATION.

3. CONNAISSANCES — CE QU'ILS SAVENT

L'INFORMATION EST VITALE POUR UN LEADER. VOUS AVEZ BESOIN D'UNE COMPRÉHENSION DES FAITS, D'UNE COMPRÉHENSION DES FACTEURS IMPLIQUÉS ET D'UNE VISION POUR L'AVENIR.
LA CONNAISSANCE SEULE NE FERA PAS DE QUELQU'UN UN LEADER, MAIS SANS ELLE, IL NE PEUT PAS EN DEVENIR UN. J'AI TOUJOURS PASSÉ BEAUCOUP DE TEMPS À FAIRE MES DEVOIRS AVANT D'ESSAYER DE PRENDRE LA TÊTE D'UNE ORGANISATION.

4. INTUITION— CE QU'ILS RESSENTENT

LE LEADERSHIP EXIGE PLUS QU'UNE SIMPLE MAÎTRISE DES DONNÉES. IL EXIGE UNE CAPACITÉ À TRAITER DE NOMBREUX INTANGIBLES (COMME JE L'EXPLIQUE DANS LE CHAPITRE SUR LE DROIT DE L'INTUITION).

5. EXPÉRIENCE — OÙ ILS ONT ÉTÉ

PLUS LES DÉFIS AUXQUELS VOUS AVEZ ÉTÉ CONFRONTÉS DANS LE PASSÉ, PLUS LES ADEPTES PROBABLES SONT DE VOUS DONNER UNE CHANCE. L'EXPÉRIENCE NE GARANTIT PAS LA CRÉDIBILITÉ, MAIS ELLE ENCOURAGE LES GENS À VOUS DONNER UNE CHANCE DE PROUVER QUE VOUS ÊTES CAPABLE.

6. SUCCÈS PASSÉ — CE QU'ILS ONT FAIT

RIEN NE PARLE AUX ADEPTES COMME UN BON BILAN. QUAND JE SUIS ALLÉ À MA PREMIÈRE ÉGLISE, JE N'AVAIS PAS DE TRACES. JE NE POUVAIS PAS POINTER VERS LE PASSÉ
SUCCÈS POUR AIDER LES GENS À CROIRE EN MOI. MAIS AU MOMENT OÙ JE SUIS ALLÉ À MON
DEUXIÈME ÉGLISE, J'EN AI EU QUELQUES-UNS. CHAQUE FOIS QUE JE M'ÉTENDAIS, JE PRENAIS UN RISQUE ET QUE J'AVAIS RÉUSSI, LES DISCIPLES AVAIENT UNE AUTRE RAISON DE FAIRE CONFIANCE À MA CAPACITÉ DE LEADERSHIP ET D'ÉCOUTER CE QUE J'AVAIS À DIRE.

7. CAPACITÉ — CE QU'ILS PEUVENT FAIRE

L'ESSENTIEL POUR LES ADEPTES EST CE DONT UN LEADER EST CAPABLE.
EN FIN DE COMPTE, C'EST LA RAISON POUR LAQUELLE LES GENS VOUS ÉCOUTERONT ET VOUS RECONNAÎTRONT COMME LEUR CHEF. DÈS QU'ILS NE CROIENT PLUS QUE VOUS POUVEZ LIVRER, ILS CESSERONT D'ÉCOUTER.

QUAND ELLE A PARLÉ ...

UNE FOIS QUE VOUS AVEZ UNE POIGNÉE SUR LA LOI DE E. F. HUTTON, VOUS COMPRENEZ
QUE LES GENS ÉCOUTENT CE QUE QUELQU'UN A À DIRE NON PAS NÉCESSAIREMENT À CAUSE DE LA VÉRITÉ COMMUNIQUÉE DANS LE MESSAGE, MAIS À CAUSE DE LEUR RESPECT POUR L'ORATEUR.

Je me suis rappelé cela encore récemment quand j'ai lu quelque chose sur Mère Teresa. Quand la plupart des gens pensent à elle, ils imaginent une petite femme fragile dédiée au service des plus pauvres des pauvres. Qu'elle l'était. Mais elle était aussi une vraie leader. Lucinda Vardey, qui a travaillé avec Mère Teresa sur le livre *The Simple Path*, a décrit la religieuse

comme « l'entrepreneure par excellence et énergique, qui a perçu un besoin et fait quelque chose à ce sujet, a construit une organisation contre toute attente, a formulé sa constitution, et a envoyé des branches partout dans le monde. »

L'organisation fondée et dirigée par Mère Teresa s'appelle les Missionnaires de la Charité. Alors que d'autres ordres professionnels dans l'Église catholique ont diminué, le sien a augmenté rapidement, atteignant plus de quatre mille membres au cours de sa vie (sans compter de nombreux bénévoles). Sous sa direction, ses disciples ont servi dans vingt-cinq pays sur cinq continents. Rien qu'à Calcutta, elle a créé un foyer pour enfants, un centre pour les personnes atteintes de lèpre, un foyer pour les personnes mourantes et démunies, et un foyer pour les personnes atteintes de tuberculose et de personnes handicapées mentales. Ce genre de construction organisationnelle ne peut être accompli que par un vrai leader.

L'auteure et ancienne rédactrice de discours présidentiel Peggy Noonan a écrit sur le discours de Mère Teresa au petit déjeuner de prière national en 1994. Noonan a dit,

> L'établissement de Washington était là, plus quelques milliers de chrétiens nés de nouveau, catholiques orthodoxes, et les juifs. Mère Teresa a parlé de Dieu, d'amour, de familles. Elle a dit qu'on devait s'aimer et prendre soin les uns des autres. Il y avait de grands ronronnements d'accord.
>
> Mais au fur et à mesure que le discours se poursuivait, il est devenu plus pointu. Elle a parlé de parents malheureux dans les maisons de retraite qui sont « blessés parce qu'ils sont oubliés ». Elle a demandé : « Sommes-nous prêts à donner jusqu'à ce que cela fasse mal pour être avec nos familles, ou mettons-nous nos propres intérêts en premier? »
>
> Les baby-boomers dans l'auditoire ont commencé à changer de siège. Et elle a continué. « Je pense que le plus grand destructeur de la paix aujourd'hui est l'avortement », a-t-elle dit, et leur a dit pourquoi, en termes intransigeants. Pendant environ 1,3 seconde, il y avait le silence, puis les applaudissements ont balayé la salle. Mais tout le monde n'a pas applaudi; le Président et la Première Dame, le vice-président et Mme Gore ressemblaient à des statues assises à Madame Tussaud se déplaçant pas un muscle. Mère Teresa ne s'est pas arrêtée là non plus. Quand elle a eu fini, il n'y avait presque personne qu'elle n'avait pas offensé.

Si à peu près n'importe quelle autre personne dans le monde avait fait ces déclarations, les réactions des gens auraient été ouvertement hostiles. Ils auraient hué, raillé ou pris d'assaut. Mais l'orateur était Mère Teresa. Elle était probablement la personne la plus respectée de la planète à cette époque. Tout le monde écoutait donc ce qu'elle avait à dire, même si beaucoup d'entre eux étaient violemment en désaccord avec elle. En fait, *chaque fois* que Mère Teresa parlait, les gens écoutaient. Pourquoi? C'était une vraie leader, et quand le vrai leader parle, les gens écoutent.

Je dois donc vous demander ceci: Comment les gens réagissent-ils lorsque vous communiquez? Quand vous parlez, les gens écoutent-je veux dire *vraiment* écouter? Ou attendent-ils d'entendre ce que quelqu'un d'autre a à dire avant d'agir? Vous pouvez en savoir beaucoup sur votre niveau de leadership si vous avez le courage de poser et de répondre à cette question. C'est le pouvoir de la Loi de E. F. Hutton.



LA LOI DU TERRAIN SOLIDE

LA CONFIANCE EST LE FONDEMENT DE

Leadership

J'ai personnellement appris le pouvoir de la Loi sur le sol solide à l'automne 1989. C'est arrivé pendant une période très occupée quand j'étais le pasteur principal à Skyline Church à San Diego. Chaque année, nous avons créé et exécuté une importante production de Noel. C'était vraiment une grosse affaire. La distribution comprenait plus de 300 personnes. La mise en scène a été élaborée, au niveau de la plupart des productions professionnelles. Chaque année, plus de 25 000 personnes ont vu le spectacle, et il était devenu une tradition de San Diego, ayant été produit chaque année pendant plus de deux décennies.

Cette année-là, la saison d'automne a été très mouvementée pour moi. Nous avons eu plusieurs nouveaux programmes à partir de l'église. Les préparatifs pour le spectacle de Noel battaient leur plein. En outre, je faisais un peu de parler et de voyager à travers le pays. Et parce que j'étais tellement occupé, j'ai laissé ma nature cholerique prendre le dessus sur moi, et j'ai fait une grosse erreur. J'ai très rapidement pris trois décisions importantes et les ai mises en œuvre sans fournir le bon type de leadership. En une semaine, j'ai changé quelques éléments de l'émission de Noel, j'ai définitivement interrompu notre service du dimanche soir, et j'ai congédié un membre du personnel.

CE N'ÉTAIT PAS LES DÉCISIONS, C'ÉTAIT LE LEADERSHIP

CE QUI EST INTÉRESSANT, C'EST QU'AUCUNE DE MES TROIS DÉCISIONS N'ÉTAIT ERRONÉE. Lla
LE CHANGEMENT DANS LE PROGRAMME DE NOEL A ÉTÉ BÉNÉFIQUE. LE DIMANCHE SOIR
SERVICE, BIEN QUE APPRÉCIÉ PAR CERTAINS DES MEMBRES PLUS ÂGÉS DE LA CONGRÉGATION, N'ÉTAIT PAS LA CONSTRUCTION DE L'ÉGLISE OU DE SERVIR UN BESOIN QUE
N'ÉTAIT PAS DÉJÀ RENCONTRÉ AILLEURS. ET LE MEMBRE DU PERSONNEL QUE J'AI CONGÉDIÉ A DÛ PARTIR, ET IL ÉTAIT IMPORTANT QUE JE NE TARDE PAS À LE CONGÉDIER.

Mon erreur a été la façon dont j'ai pris ces trois décisions. Parce que tout dans l'église se passait si bien, j'ai pensé que je pouvais agir sur les décisions sans prendre tout le monde à travers les mesures délibérées nécessaires pour les traiter. Normalement, je rassemblais mes dirigeants, je leur projetsais une vision, je répondais aux questions et je les traitais à travers les questions. Ensuite, je leur donnerais le temps d'exercer leur influence avec le prochain niveau de dirigeants dans l'église. Et enfin, une fois le moment choisi, je faisais une annonce générale à tous, en leur faisant connaître les décisions, en leur donnant beaucoup de réconfort, et en les encourageant à faire partie de la nouvelle vision. Mais je n'ai rien fait de tout ça, et j'aurais dû savoir mieux.

IL EN RÉSULTAIT UNE MÉFIANCE

IL N’A PAS LONGTEMPS APRÈS QUE J’AI COMMENCÉ À SENTIR L’AGITATION PARMI LES
Personnes. J’AI AUSSI ENTENDU QUELQUES GRONDEMENTS. AU DÉBUT, MON ATTITUDE ÉTAIT QUE
TOUT LE MONDE DEVRAIT S’EN REMETTRE ET PASSER À AUTRE CHOSE. MAIS ENSUITE, J’AI RÉALISÉ QUE
LE PROBLÈME N’ÉTAIT PAS EUX. C'était moi. J’AVAIS MAL GÉRÉ LES CHOSES. Et EN PLUS DE CELA, MON ATTITUDE N’ÉTAIT PAS TRÈS POSITIVE, PAS BON QUAND VOUS ÊTES LE GARS QUI A ÉCRIT UN LIVRE APPELÉ *L’ATTITUDE GAGNANTE*! C’EST ALORS QUE J’AI RÉALISÉ QUE J’AVAIS ENFREINT LA LOI DU SOL SOLIDE. POUR LA PREMIÈRE FOIS DE MA VIE, MON PEUPLE NE ME FAISAIT PAS ENTIÈREMENT CONFIANCE.

Dès que j’ai réalisé que j’avais tort, je me suis publiquement excusé auprès de mon peuple et j’ai demandé leur pardon. Vos gens savent quand vous faites des erreurs. La vraie question est de savoir si vous allez 'fess up. Si vous le faites, vous pouvez souvent rapidement regagner leur confiance. C’est ce qui s’est passé avec moi une fois que je me suis excusé. Et à partir de là, je me suis assuré de bien faire les choses. J’ai appris de première main que quand il s’agit de leadership, vous ne pouvez pas prendre des raccourcis, peu importe combien de temps vous avez été à la tête de votre peuple.

Il n’a pas fallu longtemps pour que je revienne sur un terrain solide avec tout le monde. Comme je l’ai expliqué dans *Developing the Leader Within You,* l’histoire des succès et des échecs d’un leader fait une grande différence dans sa crédibilité. C’est un peu comme gagner ou dépenser du changement de poche. Chaque fois que vous prenez une bonne décision de leadership, cela met de la monnaie dans votre poche. Chaque fois que vous en faites un pauvre, vous devez verser une partie de votre monnaie aux gens.

Chaque chef a un certain changement dans sa poche quand il commence dans un nouveau poste de leadership. Dès lors, il accumule son changement ou le paie. S’Il prend une mauvaise décision après l’autre, il continue à payer le changement. Puis un jour, après avoir pris une dernière mauvaise décision, il va tendre la main dans sa poche et se rendre compte qu’il est hors de changement. Peu importe que la bourde soit grande ou petite. Quand tu n’es plus changé, tu es le leader.

Un leader qui continue à prendre de bonnes décisions et continue d’enregistrer des victoires pour l’organisation construit son changement. Alors, même s’il fait une énorme gaffe, il peut encore avoir beaucoup de changement à gauche. C’est le genre d’histoire que j’ai eue à Skyline, c’est pourquoi j’ai pu rétablir la confiance avec les gens très rapidement.

LA CONFIANCE EST LE FONDEMENT DU LEADERSHIP

LA CONFIANCE EST LE FONDEMENT DU LEADERSHIP. POUR BÂTIR LA CONFIANCE, UN LEADER DOIT ILLUSTRER CES QUALITÉS : COMPÉTENCE, CONNEXION ET CARACTÈRE.
LES GENS PARDONNERONT DES ERREURS OCCASIONNELLES BASÉES SUR LA CAPACITÉ, SURTOUT S’ILS PEUVENT VOIR QUE VOUS ÊTES TOUJOURS EN CROISSANCE EN TANT QUE LEADER. MAIS ILS NE SERONT PAS

FAITES CONFIANCE À QUELQU'UN QUI A DES GLISSEMENTS DE CARACTÈRE. DANS CETTE RÉGION, MÊME LES DÉFAILLANCES OCCASIONNELLES SONT MORTELLES. TOUS LES DIRIGEANTS EFFICACES LE SAVENT
Vérité. CRAIG WEATHERUP, PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION DE PEPSICO, RECONNAÎT QUE « LES GENS TOLÉRERONT DES ERREURS HONNÊTES, MAIS SI VOUS ENFREIGNEZ LEUR CONFIANCE, VOUS AUREZ BEAUCOUP DE MAL À RETROUVER LEUR CONFIANCE. C'EST L'UNE DES RAISONS POUR LESQUELLES VOUS DEVEZ TRAITER LA CONFIANCE COMME VOTRE ATOUT LE PLUS PRÉCIEUX. VOUS POUVEZ TROMPER VOTRE PATRON, MAIS VOUS NE POUVEZ JAMAIS TROMPER VOTRE
COLLÈGUES OU SUBORDONNÉS.

Le général H. Norman Schwarzkopf souligne l'importance du caractère : « Le leadership est une combinaison puissante de stratégie et de caractère. Mais si vous devez être sans un, être sans stratégie. La crédibilité du caractère et du leadership va toujours de pair. Anthony Harrigan, président du U.S. Business and Industrial Council, a déclaré :

> Le rôle du caractère a toujours été le facteur clé de l'ascension et de la chute des nations. Et on peut être sûr que l'Amérique ne fait pas exception à cette règle de l'histoire. Nous ne survivrons pas en tant que pays parce que nous sommes plus intelligents ou plus sophistiqués, mais parce que nous sommes — nous l'espérons — plus forts vers l'intérieur. En bref, le caractère est le seul rempart efficace contre les forces internes et extérieures qui conduisent à la désintégration ou à l'effondrement d'un pays.

Le caractère rend la confiance possible. Et la confiance rend le leadership possible. C'est la loi de Solid Ground.

LE CARACTÈRE COMMUNIQUE

CHAQUE FOIS QUE VOUS DIRIGEZ LES GENS, C'EST COMME S'ILS CONSENTAIENT À FAIRE UN VOYAGE
Avec toi. LA FAÇON DONT CE VOYAGE VA SE RÉVÉLER EST PRÉDIT PAR VOTRE personnage. AVEC UN BON CARACTÈRE, PLUS LE VOYAGE EST LONG, MIEUX IL Obtient. MAIS SI VOTRE PERSONNAGE EST IMPARFAIT, PLUS LE VOYAGE EST LONG, LE PIRE IL LEUR SEMBLERA. Pourquoi? PARCE QUE PERSONNE N'AIME PASSER DU TEMPS AVEC QUELQU'UN EN QUI IL N'A PAS CONFIANCE.

Caractère communique beaucoup de choses aux disciples:

LE CARACTÈRE COMMUNIQUE LA COHÉRENCE

LES DIRIGEANTS SANS FORCE INTÉRIEURE NE PEUVENT PAS ÊTRE COMPTÉS JOUR APRÈS JOUR
PARCE QUE LEUR CAPACITÉ À EFFECTUER CHANGE CONSTAMMENT. NBA GRANDE
JERRY WEST A COMMENTÉ, "VOUS NE POUVEZ PAS OBTENIR TROP FAIT DANS LA VIE SI VOUS
NE TRAVAILLEZ QUE LES JOURS OÙ VOUS VOUS SENTEZ BIEN. SI VOTRE PERSONNEL NE SAIT PAS À QUOI S'ATTENDRE DE VOUS EN TANT QUE LEADER, À UN MOMENT DONNÉ, ILS NE SE TOURNERONT PAS VERS VOUS POUR LE LEADERSHIP.

Pensez à ce qui s'est passé à la fin des années 1980. Plusieurs dirigeants chrétiens de haut niveau ont trébuché et sont tombés à cause de problèmes moraux. Ce manque de cohérence

compromettait leur capacité à diriger leur peuple. En fait, il a donné un oeil au beurre noir à chaque pasteur à travers le pays parce qu'il a causé des gens à se méfier de tous les dirigeants de l'église, indépendamment de leurs antécédents personnels. Le caractère imparfait de ces dirigeants déchus a détruit les fondements de leur leadership.

Quand je pense à des leaders qui incarnent la cohérence du caractère, la première personne qui vient à l'esprit est Billy Graham. Indépendamment des croyances religieuses personnelles, tout le monde lui fait confiance. Pourquoi? Parce qu'il a modelé le caractère élevé pendant plus d'un demi-siècle. Il vit ses valeurs tous les jours. Il ne s'engage jamais à moins qu'il ne le garde. Et il fait des pas de son chemin pour personnifier l'intégrité.

LE CARACTÈRE COMMUNIQUE LE POTENTIEL

JOHN MORLEY A OBSERVÉ : « AUCUN HOMME NE PEUT SORTIR AU-DELÀ DES LIMITES DE SON PROPRE CARACTÈRE. » C'EST PARTICULIÈREMENT VRAI QUAND IL S'AGIT DE
Leadership. PRENONS, PAR EXEMPLE, LE CAS DE L'ENTRAÎNEUR DE LA LNH MIKE KEENAN. Comme
DU MILIEU DE 1997, IL AVAIT UN DOSSIER REMARQUABLE DE HOCKEY PROFESSIONNEL
VICTOIRES : CINQUIÈME PLUS GRAND NOMBRE DE VICTOIRES EN SAISON RÉGULIÈRE, LE TROISIÈME PLUS GRAND NOMBRE DE VICTOIRES EN SÉRIES ÉLIMINATOIRES, SIX TITRES DE DIVISION, QUATRE FINALES DE LA LNH ET UNE COUPE STANLEY.

Pourtant, malgré ces références louables, Keenan n'a pas été en mesure de rester avec une seule équipe pour une durée quelconque. En onze saisons et demie, il a entraîné quatre équipes différentes. Et après son passage avec la quatrième équipe, les Blues de St. Louis, il n'a pas été en mesure de décrocher un emploi pendant une longue période. Pourquoi? Le rédacteur sportif E. M. Swift a dit de Keenan : « La réticence à embaucher Keenan est *facilement* explicable. Partout où il a été, il a aliéné les joueurs et la direction. De toute évidence, ses joueurs ne lui faisaient pas confiance. Les propriétaires, qui bénéficiaient non plus de la victoire de leurs équipes. Il semble qu'il ait continué à violer la loi de Solid Ground.

Craig Weatherup explique : « On ne fait pas confiance en en parlant. Vous le construisez en obtenant des résultats, toujours avec intégrité et d'une manière qui montre un réel respect personnel pour les gens avec qui vous travaillez. Quand le caractère d'un leader est fort, les gens lui font confiance, et ils font confiance à sa capacité à libérer leur potentiel. Cela donne non seulement de l'espoir aux adeptes pour l'avenir, mais il favorise également une forte croyance en eux-mêmes et leur organisation.

CARACTÈRE COMMUNIQUE LE RESPECT

QUAND VOUS N'AVEZ PAS DE FORCE À L'INTÉRIEUR, VOUS NE POUVEZ PAS GAGNER LE RESPECT
Sans. ET LE RESPECT EST ABSOLUMENT ESSENTIEL POUR UN LEADERSHIP DURABLE. COMMENT LES DIRIGEANTS GAGNENT-ILS LE RESPECT? EN PRENANT DES DÉCISIONS JUDICIEUSES, EN ADMETTANT
LEURS ERREURS QUAND ILS LES FONT, ET DE METTRE CE QUI EST LE MIEUX POUR LEURS DISCIPLES ET L'ORGANISATION AVANT LEURS AGENDAS PERSONNELS.

Il y a plusieurs années, un film a été réalisé sur le cinquante-quatrième régiment d'infanterie du Massachusetts et son colonel, Robert Gould Shaw. Le film s'intitule *Glory,* et bien qu'une

partie de son intrigue ait été romancée, l'histoire de la guerre civile du voyage de Shaw avec ses hommes et du respect qu'il a gagné d'eux était réelle.

Le film raconte la formation de cette première unité de l'armée de l'Union composée de soldats afro-américains. Shaw, un officier blanc, prit le commandement du régiment, supervisa le recrutement, choisit les officiers (blancs), équipe les hommes et les entraîne comme soldats. Il les a conduits dur, sachant que leur performance dans la bataille serait soit justifier ou condamner la valeur des Noirs en tant que soldats et citoyens dans l'esprit de nombreux Habitants blancs du Nord. Dans le processus, les soldats et Shaw ont gagné le respect de l'autre.

Quelques mois après la fin de leur formation, les hommes du 54e ont eu l'occasion de faire leurs preuves lors de l'assaut de l'Union contre le fort confédéré Wagner en Caroline du Sud. Russell Duncan, biographe de Shaw, a déclaré à propos de l'attaque : « Avec une dernière avertissement pour « prouver que vous êtes des hommes », Shaw s'est placé devant et a ordonné « d'avancer ». Des années plus tard, un soldat se souvenait que le régiment se battait fort parce que Shaw était devant, pas derrière.

Près de la moitié des six cents hommes du Cinquante-quatrième qui ont combattu ce jour-là ont été blessés, capturés ou tués. Bien qu'ils se soient battus vaillamment, ils n'ont pas pu prendre Fort Wagner. Et Shaw, qui avait courageusement conduit ses hommes au sommet du parapet du fort lors du premier assaut, fut tué avec ses hommes.

Les actions de Shaw en ce dernier jour ont solidifié le respect que ses hommes avaient déjà pour lui. Deux semaines après la bataille, Albanus Fisher, un sergent dans le Cinquante-quatrième, a déclaré: «Je me sens encore plus impatient pour la lutte que je n'ai jamais encore, car je souhaite maintenant avoir la vengeance pour notre galant Curnel [*sic*]." J. R. Miller a observé un jour : « La seule chose qui remonte de la tombe avec les pleureuses et refuse d'être enterrée est le caractère d'un homme. C'est vrai. Ce qu'un homme lui survit. Il ne peut jamais être enterré. Le caractère de Shaw, fort jusqu'au dernier, avait fait part d'un niveau de respect à ses hommes qui vivaient au-delà de lui.

Le bon caractère d'un leader renforce la confiance entre ses partisans. Mais quand un leader rompt la confiance, il perd sa capacité à diriger. C'est la loi de Solid Ground. Je me suis encore rappelé tout en écoutant une leçon enseignée par mon ami Bill Hybels. Quatre fois par an, lui et moi enseignons un séminaire, Leading and Communicating to Change Lives. Bill menait une session intitulée « Leçons d'un cauchemar de leadership », et il a partagé des observations et des idées sur certaines des erreurs de leadership commises par Robert McNamara et l'administration Johnson pendant la guerre du Vietnam : l'incapacité de l'administration à prioriser les multiples défis, son acceptation des hypothèses erronées, et l'incapacité de Johnson à faire face à de graves conflits de personnel. Mais à mon avis, la plus grande perspicacité que Bill a partagée au cours de ce discours concernait l'incapacité des dirigeants américains, y compris McNamara, à faire face et à admettre publiquement les terribles erreurs qu'ils avaient commises au sujet de la guerre au Vietnam. Leurs actions ont brisé la confiance avec le peuple américain, et pour cette raison, ils ont violé la loi de Solid Ground. Depuis, les États-Unis souffrent de leurs répercussions.

UNE POLITIQUE HÉRITÉE DEVIENT UN PROBLÈME DE LEADERSHIP

LE VIETNAM ÉTAIT DÉJÀ EN GUERRE LORSQUE LE PRÉSIDENT KENNEDY ET ROBERT MCNAMARA, SON SECRÉTAIRE À LA DÉFENSE, ONT PRIS SES FONCTIONS EN JANVIER 1961.

LA RÉGION DU VIETNAM AVAIT ÉTÉ UN CHAMP DE BATAILLE PENDANT DES DÉCENNIES, ET LE

LES ÉTATS-UNIS SE SONT IMPLIQUÉS AU MILIEU DES ANNÉES 1950 LORSQUE LE PRÉSIDENT

EISENHOWER A ENVOYÉ UN PETIT NOMBRE DE TROUPES AMÉRICAINES AU VIETNAM
Conseillers. LORSQUE KENNEDY A PRIS SES FONCTIONS, IL A CONTINUÉ EISENHOWER
Politique. IL A TOUJOURS EU L'INTENTION DE LAISSER LES SUD-VIETNAMIENS SE BATTRE
ET GAGNER LEUR PROPRE GUERRE, MAIS AU FIL DU TEMPS, LES ÉTATS-UNIS SONT DEVENUS DE PLUS EN PLUS IMPLIQUÉS. AVANT LA FIN DE LA GUERRE, PLUS D'UN DEMI-MILLION DE SOLDATS AMÉRICAINS ONT SERVI AU VIETNAM.

Si vous vous souvenez de ces années de guerre, vous serez peut-être surpris de savoir que le soutien américain à la guerre était très fort, même si le nombre de soldats envoyés à l'étranger augmentait rapidement et que les pertes augmentaient. En 1966, plus de deux cent mille Américains avaient été envoyés au Vietnam, mais les deux tiers de tous les Américains interrogés par Louis Harris croyaient que le Vietnam était l'endroit où les États-Unis devraient « se tenir debout et combattre le communisme ». Et la plupart des gens ont exprimé la conviction que les États-Unis devraient rester jusqu'à ce que le combat soit terminé.

D'ABORD LA CONFIANCE, PUIS LE SOUTIEN

MAIS LE SOUTIEN N'A PAS DURÉ LONGTEMPS. LA GUERRE DU VIETNAM ÉTAIT EN COURS
GÉRÉ TRÈS MAL. EN PLUS DE CELA, NOS DIRIGEANTS ONT POURSUIVI LA GUERRE
MÊME APRÈS QU'ILS ONT RÉALISÉ QU'ON NE POUVAIT PAS GAGNER. MAIS LE PIRE
ERREUR DE TOUT, C'EST QUE MCNAMARA ET LE PRÉSIDENT JOHNSON N'ÉTAIENT PAS
HONNÊTE AVEC LE PEUPLE AMÉRICAIN À CE SUJET. CELA A BRISÉ LA LOI DE TERRAIN SOLIDE, ET IL A FINALEMENT DÉTRUIT LE LEADERSHIP DE L'ADMINISTRATION.

Dans son livre *In Retrospect,* McNamara raconte qu'il a minimisé à plusieurs reprises les pertes américaines et n'a dit que des demi-vérités sur la guerre. Par exemple, dit-il, « à mon retour à Washington [de Saigon] le 21 décembre [1963,] j'étais moins que franc quand j'ai fait rapport à la presse... J'ai dit : « Nous avons observé les résultats d'une augmentation très substantielle de l'activité Vietcong » (vrai); mais j'ai ensuite ajouté : « Nous avons examiné les plans des Sud-Vietnamiens et nous avons toutes les raisons de croire qu'ils réussiront » (une exagération au mieux). »

Pendant un certain temps, personne n'a remis en question les déclarations de McNamara parce qu'il n'y avait aucune raison de se méfier des dirigeants du pays. Mais avec le temps, les gens ont reconnu que ses paroles et les faits ne correspondaient pas. Et c'est alors que le public américain a commencé à perdre la foi. Des années plus tard, McNamara a admis son échec : « Nous, des administrations Kennedy et Johnson qui ont participé aux décisions sur le Vietnam, avons agi selon ce que nous pensions être les principes et les traditions de cette nation. Nous avons pris nos décisions à la lumière de ces valeurs. Pourtant, nous avions tort, terriblement tort.

À CE MOMENT-LÀ, IL ÉTAIT TROP TARD

BEAUCOUP DIRONT QUE L'ADMISSION DE MCNAMARA EST VENUE TRENTE ANS

ET CINQUANTE-HUIT MILLE VIES TROP TARD. LE COÛT DU VIETNAM ÉTAIT ÉLEVÉ, ET PAS SEULEMENT DANS LA VIE HUMAINE. COMME LA CONFIANCE DU PEUPLE AMÉRICAIN DANS LEURS DIRIGEANTS S'EST ÉRODÉ, SA VOLONTÉ DE LES SUIVRE AUSSI.
LES MANIFESTATIONS ONT CONDUIT À L'OUVERTURE DE LA RÉBELLION ET À LA TOURMENTE DE LA SOCIÉTÉ. L'ÉPOQUE QUI AVAIT COMMENCÉ AVEC L'ESPOIR ET L'IDÉALISME CARACTÉRISÉ PAR JOHN F. KENNEDY S'EST FINALEMENT TERMINÉE PAR LA MÉFIANCE ET LE CYNISME ASSOCIÉS À RICHARD NIXON.

Chaque fois qu'un leader enfreint la loi de Solid Ground, il paie un prix dans son leadership. McNamara et le président Johnson ont perdu la confiance du peuple américain, et leur capacité à diriger a souffert en conséquence. Finalement, McNamara démissionna de son poste de secrétaire à la Défense. Johnson, le politicien accompli, a reconnu sa position affaiblie, et il ne s'est pas fait une fois réélu. Mais les répercussions de la confiance brisée ne s'est pas terminée là. La méfiance du peuple américain à l'égard des politiciens a continué jusqu'à ce jour, et elle ne cesse de croître.

Aucun leader ne peut briser la confiance avec son peuple et s'attendre à continuer à l'influencer. La confiance est le fondement du leadership. Violez la loi de Solid Ground, et vous êtes à travers en tant que leader.



LA LOI DU RESPECT

LES GENS SUIVENT NATURELLEMENT LES DIRIGEANTS PLUS FORT QU'EUX-MÊMES

Si vous l'aviez vue, votre première réaction n'aurait peut-être pas été le respect. Elle n'était pas une femme d'apparence très impressionnante, juste un peu plus de cinq pieds de haut, à la fin de la trentaine, avec une peau brun foncé. Elle ne pouvait ni lire ni écrire. Les vêtements qu'elle portait étaient grossiers et usés, bien qu'ils étaient soignés. Quand elle souriait, les gens pouvaient voir que ses deux dents de devant étaient manquantes.

Elle vivait seule. L'histoire était qu'elle avait abandonné son mari quand elle avait vingt ans. Elle ne lui a donné aucun avertissement. Un jour, il s'est réveillé, et elle était partie. Elle ne lui a parlé qu'une seule fois après cela, des années plus tard, et elle n'a jamais mentionné son nom par la suite.

Son emploi était intermittent. La plupart du temps, elle a pris des emplois domestiques dans de petits hôtels: nettoyer les planchers, faire des chambres, et la cuisine. Mais à peu près chaque printemps et à l'automne, elle disparaissait de son lieu de travail, revenait fauchée, et travaillait à

nouveau pour gratter ensemble le peu d'argent qu'elle pouvait. Quand elle était présente au travail, elle a travaillé dur et semblait physiquement difficile, mais elle était aussi connue pour avoir des combats où elle serait soudainement s'endormir - certains venant au milieu d'une conversation. Elle attribua son affliction à un coup à la tête qu'elle avait pris lors d'un combat d'adolescents.

Qui respecterait une femme comme ça ? La réponse est les plus de trois cents esclaves qui l'ont suivie à la liberté du Sud, ils ont reconnu et respecté son leadership. Tout comme à peu près tous les abolitionnistes de la Nouvelle-Angleterre. L'année fut 1857. La femme s'appelait Harriet Tubman.

UN LEADER PAR TOUT AUTRE NOM

ALORS QU'ELLE N'ÉTAIT QU'DANS LA TRENTAINE, HARRIET TUBMAN EST VENUE À ÊTRE APPELÉ MOÏSE EN RAISON DE SA CAPACITÉ À ALLER DANS LA TERRE DE LA CAPTIVITÉ ET
SORTEZ BEAUCOUP DE SON PEUPLE DE LA SERVITUDE DE L'ESCLAVAGE. Tubman A COMMENCÉ LA VIE COMME UN ESCLAVE. ELLE EST NÉE EN 1820 ET A GRANDI DANS LE
TERRES AGRICOLES DU MARYLAND. QUAND ELLE AVAIT TREIZE ANS, ELLE A REÇU LE
SOUFFLE À LA TÊTE QUI L'A TROUBLÉE TOUTE SA VIE. ELLE ÉTAIT DANS UN MAGASIN,
ET UN SURVEILLANT BLANC A EXIGÉ SON AIDE AFIN QU'IL PUISSE
BATTRE UN ESCLAVE QUI S'ÉCHAPPE. QUAND ELLE A REFUSÉ ET BLOQUÉ LE SURVEILLANT CHEMIN, L'HOMME A JETÉ UN POIDS DE DEUX LIVRES QUI A FRAPPÉ TUBMAN DANS LA TÊTE. ELLE A FAILLI MOURIR, ET SON RÉTABLISSEMENT A PRIS DES MOIS.

À l'âge de vingt-quatre ans, elle épouse John Tubman, un noir libre. Mais quand elle lui a parlé de s'échapper à la liberté dans le Nord, il n'en entendait pas parler. Il a dit que si elle essayait de partir, il la retournerait. Quand elle résolut de tenter sa chance et d'aller vers le nord en 1849, elle le fit seule, sans un mot pour lui. Sa première biographe, Sarah Bradford, a déclaré que Tubman lui avait dit: «J'avais raisonné cela dans mon esprit: il y avait l'une des deux choses que j'avais *droit* à, la liberté ou la mort. Si je ne pouvais pas en avoir un, j'aurais l'autre, car aucun homme ne devrait me prendre en vie. Je devrais me battre pour ma liberté comme ma force a duré, et quand le temps est venu pour moi d'aller, le Seigneur les laisserait me prendre.

Tubman a fait son chemin à Philadelphie, Pennsylvanie, via le chemin de fer clandestin, un réseau secret de Noirs libres, abolitionnistes blancs, et quakers qui ont aidé à échapper aux esclaves en fuite. Bien que libre elle-même, elle a juré de retourner dans le Maryland et de faire sortir sa famille. En 1850, elle fait son premier voyage de retour en tant que « chef d'orchestre » du chemin de fer clandestin, quelqu'un qui récupère et guide les esclaves avec l'aide de sympathisants en cours de route.

UN LEADER DE L'ACIER

CHAQUE ÉTÉ ET CHAQUE HIVER, TUBMAN TRAVAILLAIT COMME DOMESTIQUE, GRATTANT LES FONDS DONT ELLE AVAIT BESOIN POUR FAIRE DES VOYAGES ALLER-RETOUR DANS LE SUD.
ET CHAQUE PRINTEMPS ET CHAQUE AUTOMNE, ELLE A RISQUÉ SA VIE EN ALLANT VERS LE SUD ET

REVENIR AVEC PLUS DE GENS. ELLE ÉTAIT INTRÉPIDE, ET SON LEADERSHIP C'ÉTAIT INÉBRANLABLE. C'ÉTAIT UN TRAVAIL EXTRÊMEMENT DANGEREUX, ET QUAND
LES GENS DANS SA CHARGE VACILLÉ, ELLE ÉTAIT FORTE COMME L'ACIER. TUBMAN SAVAIT
LES ESCLAVES ÉVADÉS QUI SONT REVENUS SERAIENT BATTUS ET TORTURÉS JUSQU'À CE QU'ILS AIENT DONNÉ DES INFORMATIONS SUR CEUX QUI LES AVAIENT AIDÉS. DONC, ELLE
JE N'AI JAMAIS PERMIS À DES GENS QU'ELLE GUIDAIT D'ABANDONNER. «LES GENS MORTS NE RACONTENT PAS DE CONTES», DIT-ELLE À UN ESCLAVE TIMIDE COMME ELLE A MIS UN
PISTOLET CHARGÉ À SA TÊTE. "VOUS ALLEZ OU MOUREZ!"

Entre 1850 et 1860, Harriet Tubman a guidé plus de trois cents personnes, dont plusieurs membres de sa propre famille. Elle a fait dix-neuf voyages en tout et était très fière du fait qu'elle n'a jamais perdu une seule personne sous sa garde. « Je n'ai jamais fait sortir mon train de la voie, dit-elle, et je n'ai jamais perdu de passager. » Les Blancs du Sud lui ont mis un prix de 12 000 $ sur la tête, une fortune. Les Noirs du Sud l'appelaient simplement Moïse. Au début de la guerre civile, elle avait fait sortir plus de gens de l'esclavage que tout autre Américain dans l'histoire , noir ou blanc, homme ou femme.

RESPECT CROISSANT

LA RÉPUTATION ET L'INFLUENCE DE TUBMAN COMMANDAIENT LE RESPECT, ET PAS SEULEMENT PARMI LES ESCLAVES QUI RÊVAIENT DE GAGNER LEUR LIBERTÉ. Influents
LES NORDISTES DES DEUX RACES L'ONT CHERCHÉE. ELLE A PRIS LA PAROLE LORS DE RASSEMBLEMENTS ET
DANS LES MAISONS À TRAVERS PHILADELPHIE, PENNSYLVANIE; Boston Massachusetts; ST. CATHARINES, CANADA; ET AUBURN, NEW YORK, OÙ
ELLE FINIT PAR S'INSTALLER. DES GENS DE PREMIER PLAN L'ONT CHERCHÉE, COMME LE SÉNATEUR WILLIAM SEWARD, QUI DEVINT PLUS TARD LA SECRÉTAIRE D'ÉTAT, ET ABOLITIONNISTE FRANC ET ANCIEN ESCLAVE FREDERICK DOUGLASS. LES CONSEILS ET LE LEADERSHIP DE TUBMAN ONT ÉGALEMENT ÉTÉ DEMANDÉS PAR JOHN BROWN, LE CÉLÈBRE ABOLITIONNISTE RÉVOLUTIONNAIRE.
BROWN A TOUJOURS PARLÉ DE L'ANCIEN ESCLAVE COMME DE « GÉNÉRAL TUBMAN »,
ET IL AURAIT DIT QU'ELLE « ÉTAIT UN MEILLEUR OFFICIER QUE LA PLUPART QU'IL AVAIT VU, ET QU'ELLE POUVAIT COMMANDER UNE ARMÉE AVEC AUTANT DE SUCCÈS QU'ELLE L'AVAIT DIRIGÉE AVEC SES PETITS PARTIS DE FUGITIFS ». C'EST L'ESSENCE MÊME DE LA LOI DU RESPECT.

UN TEST DE LEADERSHIP

HARRIET TUBMAN SEMBLE ÊTRE UN CANDIDAT PEU PROBABLE POUR LEADERSHIP PARCE QUE LE PONT ÉTAIT CERTAINEMENT EMPILÉ CONTRE ELLE. Elle
ÉTAIT INCULTE. ELLE VIVAIT DANS UNE CULTURE QUI NE RESPECTAIT PAS LES

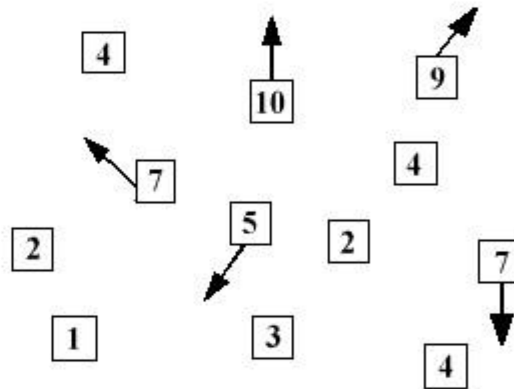
Américains. ET ELLE A TRAVAILLÉ DANS UN PAYS OÙ LES FEMMES N'AVAIENT PAS
LE DROIT DE VOTE POUR LE MOMENT. MALGRÉ SA SITUATION, ELLE EST DEVENUE UNE
INCROYABLE LEADER. LA RAISON EST SIMPLE : LES GENS SUIVENT NATURELLEMENT
DES DIRIGEANTS PLUS FORTS QU'EUX-MÊMES. TOUS CEUX QUI SONT ENTRÉS EN CONTACT AVEC ELLE ONT RECONNU SA FORTE CAPACITÉ DE LEADERSHIP ET SE SONT SENTIS OBLIGÉS DE LA SUIVRE. C'EST COMME ÇA QUE FONCTIONNE LA LOI DU RESPECT.

CE N'EST PAS UN JEU DE DEVINETTES

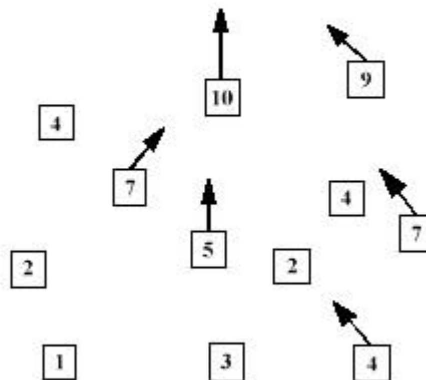
LES GENS NE SUIVENT PAS LES AUTRES PAR ACCIDENT. ILS SUIVENT DES PERSONNES DONT ILS RESPECTENT LE LEADERSHIP. QUELQU'UN QUI EST UN 8 DANS LE LEADERSHIP (SUR
UNE ÉCHELLE DE 1 À 10, AVEC 10 ÉTANT LES STRONGETS) NE SORT PAS ET CHERCHEZ UN 6 À SUIVRE, IL SUIT NATURELLEMENT UN 9 OU 10. LES MOINS QUALIFIÉS SUIVENT LES PLUS QUALIFIÉS ET DOUÉS. DE TEMPS EN TEMPS, UN LEADER FORT PEUT CHOISIR DE SUIVRE QUELQU'UN DE PLUS FAIBLE QUE LUI. MAIS QUAND ÇA ARRIVE, C'EST POUR UNE RAISON. PAR EXEMPLE, PLUS
LE LEADER PEUT LE FAIRE PAR RESPECT POUR LE BUREAU DE LA PERSONNE OU LE PASSÉ
Réalisations. OU IL PEUT SUIVRE LA CHAÎNE DE COMMANDEMENT. EN GÉNÉRAL, CEPENDANT, LES ADEPTES SONT ATTIRÉS PAR DES GENS QUI SONT DE MEILLEURS LEADERS QU'EUX-MÊMES. C'EST LA LOI DU RESPECT.

Lorsque les gens se réunissent pour la première fois en tant que groupe, jetez un oeil à ce qui se passe. Comme ils commencent à interagir, les dirigeants du groupe prennent immédiatement en charge. Ils pensent en termes de direction qu'ils désirent aller et qui ils veulent prendre avec eux. Au début, les gens peuvent faire des mouvements provisoires dans plusieurs directions différentes, mais après que les gens apprendre à se connaître, il ne faut pas longtemps pour eux de reconnaître les dirigeants les plus forts et de les suivre.

LEADERS GO THEIR OWN WAY WHEN A GROUP FIRST COMES TOGETHER



SOON PEOPLE CHANGE DIRECTION TO FOLLOW THE STRONGEST LEADER



PEOPLE NATURALLY ALIGN THEMSELVES AND FOLLOW LEADERS STRONGER THAN THEMSELVES

10

7 9

4 5 4 7

1 2 3 2 4

Habituellement, plus une personne a de capacité de leadership, plus elle reconnaît rapidement le leadership ou son manque dans d’autres. Avec le temps, les membres du groupe montent à bord et suivent les dirigeants les plus forts. Soit cela, soit ils quittent le groupe et poursuivent leur propre programme.

Je me souviens avoir entendu une histoire qui montre comment les gens viennent à suivre des leaders plus forts. C’est arrivé au début des années 1970 lorsque le centre de basket-ball Bill Walton du Temple de la renommée s’est joint à l’équipe de l’entraîneur John Wooden à l’UCLA. Jeune homme, Walton portait une barbe. Il a été dit que l’entraîneur lui a dit que ses joueurs n’étaient pas autorisés à avoir les poils du visage. Walton, tentant d’affirmer son indépendance, a dit qu’il ne se raserait pas la barbe. La réponse de Wooden a été: «Vous allez nous manquer, Bill." Inutile de dire que Walton a rasé la barbe.

UN LEADER RESPECTÉ DÉMISSIONNE

EN OCTOBRE 1997, LE BASKETBALL COLLÉGIAL A VU LA RETRAITE DE
UN AUTRE GRAND LEADER, QUELQU’UN QUI A ENGENDRÉ LE RESPECT COMME IL A PASSÉ
PLUS DE TRENTE ANS DE SA VIE SE DÉVERSENT DANS LES AUTRES. Ihs
IL S’APPELLE DEAN SMITH, ET IL ÉTAIT L’ENTRAÎNEUR-CHEF DU
UNIVERSITÉ DE CAROLINE DU NORD. IL A COMPILÉ UN RECORD REMARQUABLE
TOUT EN MENANT LES TALONS DE GOUDRON ET EST CONSIDÉRÉ COMME L’UN DES MEILLEURS
COACH À N’IMPORTE QUEL NIVEAU. EN TRENTE-DEUX ANS EN TANT QU’ENTRAÎNEUR-CHEF À NORTH
CAROLINA, IL A GAGNÉ 879 MATCHS, PLUS QUE TOUT AUTRE ENTRAÎNEUR À L’UNIVERSITÉ
L’HISTOIRE DU BASKET-BALL. SES ÉQUIPES ONT ENREGISTRÉ 27 SAISONS
CONSÉCUTIVES DE 20 VICTOIRES. ILS ONT REMPORTÉ TREIZE TITRES DE

CONFÉRENCE DE LA CÔTE ATLANTIQUE, JOUÉ DANS ONZE DERNIERS QUATRE, ET A REMPORTÉ DEUX CHAMPIONNATS NATIONAUX.

Le respect que Smith a gagné parmi ses pairs est énorme. Lorsqu'il a prévu la conférence de presse pour annoncer sa retraite, des gens comme John Thompson, entraîneur-chef de Georgetown, que Smith a battu pour le championnat national en 1982, et l'ancien joueur Larry Brown, qui entraîne maintenant les 76ers de Philadelphie, sont venus manifester leur soutien. Michael Hooker, le chancelier de l'Université de Caroline du Nord, a donné à Smith une invitation ouverte à faire à peu près tout ce qu'il voulait à l'école dans les années à venir. Même le président des États-Unis a appelé à honorer Smith.

CEUX QUI ÉTAIENT LES PLUS PROCHES DE LUI RESPECTAIENT SMITH LE PLUS

MAIS LA LOI DU RESPECT PEUT ÊTRE MIEUX VU DANS LA CARRIÈRE DE SMITH EN REGARDANT LA FAÇON DONT SES JOUEURS ONT INTERAGI AVEC LUI. ILS LE RESPECTAIENT POUR
BEAUCOUP DE RAISONS. IL LEUR A BEAUCOUP APPRIS, SUR LE BASKET-BALL AINSI QUE SUR LA VIE. IL LES POUSSA À ATTEINDRE ACADÉMIQUEMENT, AVEC PRESQUE TOUS LES
JOUEUR GAGNANT UN DIPLÔME. IL EN A FAIT DES GAGNANTS. ET IL LEUR A MONTRÉ
UNE LOYAUTÉ ET UN RESPECT INCROYABLES. CHARLIE SCOTT, QUI A JOUÉ POUR SMITH
ET DIPLÔMÉ DE CAROLINE DU NORD EN 1970, AVANCÉ POUR JOUER PRO BASKETBALL, PUIS A CONTINUÉ À TRAVAILLER EN TANT QUE DIRECTEUR DU MARKETING POUR LES PRODUITS CHAMPION. CONCERNANT SON TEMPS AVEC SMITH, IL A DIT,

> En tant que l'un des premiers athlètes noirs de l'UNIVERSITÉ dans l'ACC, j'ai vécu beaucoup de moments difficiles pendant mon temps à la Caroline du Nord, mais l'entraîneur Smith était toujours là pour moi. Une fois, alors que nous sortions du terrain après un match en Caroline du Sud, l'un de leurs fans m'a traité de « grand babouin noir ». Deux assistants ont dû empêcher l'entraîneur Smith de s'en prendre au gars. C'était la première fois que je voyais l'entraîneur Smith visiblement bouleversé, et j'ai été choqué. Mais plus que toute autre chose, j'étais fier de lui.

Pendant son séjour en Caroline du Nord, Smith a eu un certain impact. Son leadership a non seulement gagné des matchs et le respect de ses joueurs, mais a également contribué à produire un remarquable quarante-neuf hommes qui ont continué à jouer au basket-ball professionnel. Inclus dans cette liste sont des grands tels que Bob McAdoo, James Worthy, et bien sûr, Michael Jordan- non seulement l'un des meilleurs joueurs jamais à dribbler un ballon de basket-ball, mais aussi un bon leader à part entière.

James Jordan, le père de Michael, a crédité Smith et son leadership pour une grande partie du succès de son fils. Avant un match de play-off à Chicago en 1993, l'aîné Jordan a observé:

> Les gens sous-estiment le programme que dirige Dean Smith. Il a aidé Michael à réaliser ses capacités athlétiques et à le perfectionner. Mais plus important que cela, il a construit le caractère dans Michael qui l'a emmené à travers sa carrière. Je ne pense pas que Michael ait eu le privilège d'enseigner plus que quiconque. Il avait la personnalité pour aller avec l'enseignement, et à la Caroline, il a été en mesure de mélanger les deux ensemble. C'est la seule façon de le voir, et je pense que c'est ce qui a fait de Michael le joueur qu'il est devenu.

Ces dernières années, Michael Jordan a été catégorique sur son désir de jouer pour un seul entraîneur-Phil Jackson, l'homme qu'il croit est le meilleur dans l'entreprise. C'est logique. Un leader comme jordanienne veut suivre un leader fort. C'est la loi du respect. Il est tout simplement possible que le désir de Jordan ait obtenu sa graine lorsque le jeune Carolinien du Nord, toujours en développement, était dirigé et développé par son entraîneur fort, Dean Smith.

COMBIEN SUIVRONT-ILS?

IL EXISTE DE NOMBREUSES FAÇONS DE MESURER LE RESPECT D'UN SUIVEUR POUR SON
LEADER, MAIS PEUT-ÊTRE LE PLUS GRAND TEST DE RESPECT VIENT QUAND UN LEADER CRÉE UN CHANGEMENT MAJEUR DANS UNE ORGANISATION. J'AI VÉCU CETTE
TEST EN 1997 QUAND J'AI DÉMÉNAGÉ MON ENTREPRISE, INJOY, DE SAN DIEGO, CALIFORNIE, À ATLANTA, GÉORGIE. J'AI PRIS LA DÉCISION D'EMMÉNAGER TÔT 1996 ALORS QUE J'ÉTAIS SUR UNE CROISIÈRE EN CHINE AVEC MA FEMME, MARGARET. COMME NOUS
DISCUTÉ DE LA DÉCISION ET DE NOS ATTENTES, J'AI COMMENCÉ À PESER MON INFLUENCE AVEC MES PRINCIPAUX LEADERS. APRÈS AVOIR EXAMINÉ MENTALEMENT MON
HISTOIRE PERSONNELLE AVEC CHAQUE LEADER ET LA FORCE DE MON
AVEC EUX, J'AI ESTIMÉ QU'ENVIRON 50 P. 100 D'ENTRE EUX SERAIENT PRÊTS À SE DÉRACINER ET À FAIRE LE DÉPLACEMENT À TRAVERS LE PAYS AVEC MOI ET L'ORGANISATION. ET MARGARET ÉTAIT D'ACCORD AVEC MON ÉVALUATION.

Quelques mois plus tard, après que le président d'INJOY, Dick Peterson et moi-même avions travaillé à travers tous les préliminaires du déménagement, j'ai commencé la tâche d'approcher mes dirigeants individuellement pour leur parler de la décision d'aller à Atlanta. Et l'un après l'autre, les dirigeants m'ont dit qu'ils voulaient faire le voyage. Je m'attendais à environ la moitié d'aller. Imaginez à quel point j'étais ravie quand j'ai découvert que chacun de mes principaux dirigeants allait avec moi, à 100 p. 100.

Environ un an s'est écoulé depuis que nous avons fait le déplacement, et tous ces dirigeants travaillent toujours avec moi à Atlanta. Pourquoi tant de gens ont fait le voyage ? Je sais que l'une des raisons est que ces dirigeants sont des faiseurs de différences et veulent faire partie de la vision de notre organisation. Un autre est que j'ai investi beaucoup de temps et d'énergie dans mes relations avec eux, ajoutant de la valeur à leur vie. Mais il y a une autre raison, plus importante. Les raisons que j'ai nommées n'auraient pas suffi si j'avais été un leader plus faible. Parce que j'ai passé toute ma vie à développer mon
compétences en leadership, qui m'a permis de diriger d'autres leaders forts. Les gens qui sont 9s et 10s ne suivent pas un 7. C'est comme ça que fonctionne le leadership. C'est le secret de la Loi du Respect.

8

LA LOI DE L’INTUITION

LES DIRIGEANTS ÉVALUENT TOUT AVEC UN PARTI PRIS EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

Vous souvenez-vous de l’ancienne émission de télévision *Dragnet*? Si vous le faites, alors vous connaissez probablement la phrase que Jack Webb a rendu célèbre en elle: «Juste les faits, madame, juste les faits." De toutes les lois du leadership, la Loi de l’Intuition est probablement la plus difficile à comprendre. Pourquoi? Parce que cela dépend de bien plus que les *faits*. La loi de l’intuition est basée sur des faits *ainsi que sur l’instinct* et d’autres facteurs intangibles. Et la réalité est que l’intuition du leadership est souvent le facteur qui sépare les plus grands dirigeants des simples bons. Permettez-moi de raconter une conversation que j’ai eue il y a plusieurs années avec un membre du personnel nommé Tim Elmore. Il vous donnera un aperçu de la Loi de l’Intuition.

LES MEILLEURS LEADERS LISENT ET RÉPONDENT

IL S’EST PRODUIT QUAND NOUS VIVIONS À SAN DIEGO, ET TROIS JOUEURS ONT ÉTÉ
CONCURRENCE SUR L’ÉQUIPE DE FOOTBALL CHARGERS POUR LA POSITION DU QUART PARTANT. TIM M’A DEMANDÉ QUI JE PENSAIS ASSURER
LE TRAVAIL, ET SANS HÉSITATION, J’AI DIT, "STAN HUMPHRIES."

«Vraiment?" Il n’est pas si grand, et ils disent qu’il n’a pas une forte éthique de travail dans la salle de musculation. Il n’a même pas vraiment l’air d’un quart-arrière.

— Cela n’a pas d’importance, dis-je. « C’est un meilleur leader. Regardez Stan jouer, et vous verrez qu’il a la capacité de lire à peu près n’importe quelle situation, appeler le bon jeu, et le retirer. C’est lui qui va trouver le poste. Et Stan a eu le boulot. Il était si bon qu’il a été en mesure de mener une équipe assez faible de San Diego au Super Bowl en 1995.

Tous les quarts-arrières professionnels ont un talent physique. Au niveau pro, les différences dans la capacité physique ne sont vraiment pas si significatives. Ce qui fait d’un homme une sauvegarde de troisième corde et un autre un
Hall of Famer est intuition. Les grands peuvent voir des choses que les autres ne peuvent pas, apporter des changements et aller de l’avant avant que les autres sachent ce qui se passe.

C’EST L’INTUITION ÉCLAIRÉE

IL YA PLUSIEURS ANNÉES, J’AI BEAUCOUP APPRIS SUR LA FAÇON DONT LES QUARTS-ARRIÈRES SONT
FORMÉ POUR PENSER QUAND J’AI ÉTÉ INVITÉ À VISITER L’UNIVERSITÉ DE

SOUTHERN CALIFORNIA PAR L'ENTRAÎNEUR LARRY SMITH. IL M'A DEMANDÉ DE PARLER À
L'ÉQUIPE DE FOOTBALL DE TROJANS AVANT UN GRAND MATCH. PENDANT QUE J'ÉTAIS LÀ-BAS, JE
ONT ÉGALEMENT VISITÉ LEUR SALLE DE GUERRE OFFENSIVE. SUR LE REVÊTEMENT DE TABLEAU
CHAQUE MUR, LES ENTRAÎNEURS AVAIENT CARTOGRAPHIÉ TOUTES LES SITUATIONS POSSIBLES
LEUR ÉQUIPE POURRAIT ÊTRE EN, SELON DOWN, YARDAGE, ET PLACER SUR
LE CHAMP. ET POUR CHAQUE SITUATION, LES ENTRAÎNEURS AVAIENT
JEU SPÉCIFIQUE CONÇU POUR RÉUSSIR, BASÉ SUR LEURS ANNÉES D'EXPÉRIENCE
ET LEUR CONNAISSANCE INTUITIVE DU JEU. ENSEMBLE, CES PIÈCES
CONSTITUÉ L'APPROCHE ET LE PARTI PRIS QU'ILS PRENDRAIENT DANS LE JEU
AFIN DE LE GAGNER. LES TROIS QUARTS-ARRIÈRES DE L'USC ONT DÛ MÉMORISER TOUS LES
UNE DE CES PIÈCES. LA VEILLE DU MATCH, J'AI REGARDÉ LE
LES ENTRAÎNEURS ONT TIRÉ UNE SITUATION APRÈS L'AUTRE SUR CES TROIS
JEUNES HOMMES, LES OBLIGEANT À DIRE QUEL JEU ÉTAIT LE BON À APPELER.

Une fois terminé, j'ai remarqué que le coordonnateur offensif s'est dirigé vers un lit de camp dans la salle de guerre, et j'ai dit : « Tu ne rentres pas dormir ? »

— Non, dit-il. « Je passe toujours la nuit de vendredi ici pour *m'assurer* que je connais toutes les pièces aussi. »

"Oui, mais vous avez tous écrit sur cette feuille que vous porterez avec vous demain sur la touche," j'ai dit. "Pourquoi ne pas simplement utiliser cela?"

« Je ne peux pas compter là-dessus, répondit-il, il n'y a pas de temps. Vous voyez, au moment où le genou du porteur de balle touche le sol, je dois savoir quel jeu appeler ensuite. Il n'y a pas le temps de se fouder pour décider quoi faire. C'était son travail de mettre l'intuition du personnel d'entraîneurs en action en un instant.

LE LEADERSHIP EST LEUR PARTI PRIS

LE GENRE D'INTUITION ÉCLAIRÉE QUE LES ENTRAÎNEURS ET LES QUARTS-ARRIÈRES ONT
LE JOUR DU MATCH EST SIMILAIRE À CE QUE LES DIRIGEANTS MONTRENT. LES DIRIGEANTS VOIENT
TOUT AVEC UN PARTI PRIS DE LEADERSHIP, ET PAR CONSÉQUENT, ILS
INSTINCTIVEMENT, PRESQUE AUTOMATIQUEMENT, SAVOIR QUOI FAIRE. VOUS POUVEZ VOIR
CET INSTINCT DE LECTURE ET DE RÉACTION DANS TOUS LES GRANDS DIRIGEANTS. PAR EXEMPLE, REGARDEZ
AU COURS DE LA CARRIÈRE DU GÉNÉRAL DE L'ARMÉE AMÉRICAINE H. NORMAN SCHWARZKOPF. Temps
APRÈS LE TEMPS, ON LUI A ASSIGNÉ DES COMMANDES QUE D'AUTRES ONT ÉVITÉES, MAIS IL A ÉTÉ EN MESURE DE RENVERSER LA SITUATION EN RAISON DE SON INTUITION EXCEPTIONNELLE DE LEADERSHIP ET DE SA CAPACITÉ D'AGIR.

Lorsque Schwarzkopf était dans l'armée dix-sept ans, il a finalement eu la chance de commander un bataillon. Il a eu lieu en décembre 1969 lors de sa deuxième tournée au Vietnam en tant que lieutenant-colonel. Le commandement, que personne ne voulait, était du premier

bataillon de la Sixième Infanterie, appelé le « Premier du Sixième ». Mais parce que le groupe avait une telle réputation horrible, il a été surnommé le "pire de la Sixième." Confirmant que, lorsqu'il prit le commandement, Schwarzkopf fut informé que le bataillon venait de faire une inspection annuelle. Ils avaient marqué un abysmal seize sur cent points. Il n'avait que trente jours pour mettre ses hommes en forme.

VOIR À TRAVERS UNE LENTILLE DE LEADERSHIP

APRÈS LA CÉRÉMONIE DE CHANGEMENT DE COMMANDEMENT, SCHWARZKOPF A RENCONTRÉ LE COMMANDANT SORTANT, QUI LUI A DIT : « C'EST POUR VOUS », LUI REMETTANT UN
BOUTEILLE DE SCOTCH. "VOUS ALLEZ EN AVOIR BESOIN. J'ESPÈRE QUE TU FERAS MIEUX.
QUE MOI. J'AI ESSAYÉ DE DIRIGER DU MIEUX QUE J'AI PU, MAIS C'EST UN BATAILLON MINABLE. IL A LE MORAL MOCHE. IL Y A UNE MISSION MINABLE. BONNE CHANCE À VOUS. ET AVEC ÇA, IL EST PARTI.

L'intuition de Schwarzkopf lui dit qu'il faisait face à une situation terrible, mais c'était encore pire que ce à quoi il s'attendait. Son prédécesseur n'avait pas connu la première chose sur le leadership. L'homme ne s'était jamais aventuré à l'extérieur de la sécurité du camp de base pour inspecter ses troupes. Et les résultats ont été épouvantables. Tout le bataillon était dans le chaos. Les officiers étaient indifférents, les procédures de sécurité militaire les plus élémentaires n'étaient pas suivies, et les soldats mouraient inutilement. Le commandant sortant avait raison : c'était un bataillon minable au moral moche. Mais il n'a pas dit que c'était de sa faute. D'après la description de Schwarzkopf, il est évident que le commandant précédent n'avait montré aucune capacité à lire la situation, et il avait échoué à son peuple en tant que leader.

Au cours des semaines suivantes, l'intuition de Schwarzkopf a commencé, et il a pris des mesures. Il a mis en œuvre des procédures militaires, a formé les troupes, a développé ses dirigeants, et a donné aux hommes l'orientation et un sens du but. Quand il était temps pour l'inspection de trente jours, ils ont obtenu un score de passage. Et les hommes ont commencé à penser à eux-mêmes, *Hey, nous pouvons le faire correctement. Nous pouvons être un succès. On n'est plus le "pire de la Sixième"*. En conséquence, moins d'hommes moururent, le moral augmenta et le bataillon commença à devenir efficace dans sa mission. Le leadership de Schwarzkopf était si fort et le revirement fut si efficace que quelques mois seulement après son entrée en charge, son bataillon fut choisi pour effectuer des missions plus difficiles, le genre qui ne pouvait être effectué que par un groupe discipliné et bien dirigé avec un moral solide.

UN AUTRE DÉFI DE LEADERSHIP

PLUS TARD DANS SA CARRIÈRE, SCHWARZKOPF A EU L'OCCASION DE COMMANDER UN
Brigade. UNE FOIS DE PLUS, IL A ACCEPTÉ UN POSTE QUE D'AUTRES NE VOULAIENT PAS, ET
IL A SUIVI QUELQU'UN QUI, JE CROIS, ÉTAIT UN AUTRE PAUVRE LEADER. Lla L'UNITÉ ÉTAIT LA PREMIÈRE BRIGADE DE RECONNAISSANCE/COMMANDO DE LA NEUVIÈME INFANTERIE À FORT LEWIS, MAIS LES GENS L'APPELAIENT LA « BRIGADE DE CIRQUE » EN RAISON DE LA FAÇON DONT L'ANCIEN COMMANDANT L'AVAIT DIRIGÉE.

L'intuition de leadership de Schwarzkopf lui dit que les gens qu'il commandait étaient bons. Le vrai problème, c'est que leurs priorités étaient toutes fausses. Il a immédiatement rallié ses officiers, établi de nouvelles priorités et leur a donné le pouvoir de recycler leur peuple pour qu'il se remette sur les rails. Au fur et à mesure qu'il mettait en œuvre des changements, sa vision pour eux était claire dans son esprit. Il voulait qu'ils soient prêts pour la bataille.

L'unité a commencé à s'améliorer. Un dirigeant plus faible aurait pu avoir peur de pousser les troupes pendant qu'elles regagnaient leur confiance, mais l'intuition de Schwarzkopf lui a dit que son peuple avait besoin d'un but pour les galvaniser. Il en trouve un : les manœuvres du désert prévues pour l'été suivant.

Schwarzkopf reçut l'engagement de son commandant de laisser les hommes de la Première représenter la division dans les exercices, puis il jeta tout ce qu'il avait à préparer son peuple à remplir cette mission. Et lorsque les manœuvres arrivèrent cet été-là, les trois bataillons de Schwarzkopf se heurtèrent à *treize* bataillons marins et se produisirent avec tant de succès que le commandant de la marine, un général deux étoiles, refusa de parler à Schwarzkopf à la fin des exercices.

COMMENT LES DIRIGEANTS PENSENT

EN RAISON DE LEUR INTUITION, LES DIRIGEANTS ÉVALUENT TOUT
PARTI PRIS EN MATIÈRE DE LEADERSHIP. CERTAINES PERSONNES NAISSENT AVEC UN GRAND LEADERSHIP
Intuition. D'AUTRES DOIVENT TRAVAILLER DUR POUR LE DÉVELOPPER ET LE PERFECTIONNER. Mais
QUOI QU'IL EN SOIT, IL ÉVOLUE, LE RÉSULTAT EST UNE COMBINAISON DE CAPACITÉ NATURELLE
ET DES COMPÉTENCES ACQUISES. CETTE INTUITION ÉCLAIRÉE POSE DES PROBLÈMES DE LEADERSHIP
POUR SAUTER. LA MEILLEURE FAÇON DE DÉCRIRE CE BIAIS EST LA CAPACITÉ DE COMPRENDRE LES FACTEURS INTANGIBLES, DE LES COMPRENDRE ET DE TRAVAILLER AVEC EUX POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE LEADERSHIP.

L'intuition aide les dirigeants à devenir les lecteurs des nombreux intangibles du leadership :

LES DIRIGEANTS SONT LES LECTEURS DE LEUR SITUATION

DANS TOUTES SORTES DE CIRCONSTANCES, ILS CAPTURENT DES DÉTAILS QUI ÉCHAPPENT
Autres. PAR EXEMPLE, LORSQUE J'ÉTAIS LE PASTEUR PRINCIPAL DE SKYLINE, MON
ÉGLISE À SAN DIEGO, IL Y AVAIT DES MOMENTS OÙ J'AI ÉTÉ OBLIGÉ DE VOYAGER
PENDANT DE LONGUES PÉRIODES. SOUVENT, QUAND JE SUIS REVENU APRÈS AVOIR ÉTÉ PARTI POUR
DIX À QUATORZE JOURS, JE POUVAIS DIRE QU'IL SE PASSAIT QUELQUE CHOSE. JE LE SENTAIS. ET HABITUELLEMENT, DANS UNE HEURE OU DEUX DE PARLER AVEC LE PERSONNEL ET D'OBTENIR LE POULS DE CE QUI SE PASSAIT, JE SERAIS EN MESURE DE LE TRAQUER.

LES LEADERS SONT DES LECTEURS DE TENDANCES

TOUT CE QUI SE PASSE AUTOUR DE NOUS LE FAIT DANS LE CONTEXTE D'UN

UNE VUE D'ENSEMBLE. LES DIRIGEANTS ONT LA CAPACITÉ DE PRENDRE DU RECUL PAR
SE PRODUIRE EN CE MOMENT ET VOIR NON SEULEMENT OÙ EUX ET LEUR PEUPLE SONT ALLÉS, MAIS AUSSI OÙ ILS SE DIRIGENT À L'AVENIR. C'EST COMME S'ILS PU SENTIR LE CHANGEMENT DANS LE VENT.

LES DIRIGEANTS SONT LES LECTEURS DE LEURS RESSOURCES

UNE DIFFÉRENCE MAJEURE ENTRE LES RESPONSABLES ET LES DIRIGEANTS EST LA FAÇON DONT ILS
VOIR LES RESSOURCES. LES PERSONNES QUI RÉUSSISSENT PENSENT EN TERMES DE CE QU'ELLES
PEUT LE FAIRE. LES LEADERS QUI RÉUSSISSENT, EN REVANCHE, VOIENT TOUTES LES SITUATIONS EN TERMES DE RESSOURCES DISPONIBLES : L'ARGENT, LES MATIÈRES PREMIÈRES, LA TECHNOLOGIE ET, PLUS IMPORTANT ENCORE, LES GENS. ILS N'OUBLIENT JAMAIS QUE LES GENS SONT LEUR PLUS GRAND ATOUT.

LES DIRIGEANTS SONT DES LECTEURS DE PERSONNES

LE PRÉSIDENT LYNDON JOHNSON A DIT UN JOUR QUE LORSQUE VOUS ENTREZ DANS UNE PIÈCE, SI VOUS NE POUVEZ PAS DIRE QUI EST POUR VOUS ET QUI EST CONTRE VOUS, VOUS N'AVEZ PAS VOTRE PLACE EN POLITIQUE. CETTE DÉCLARATION S'APPLIQUE ÉGALEMENT AU LEADERSHIP. LES DIRIGEANTS INTUITIFS PEUVENT SENTIR CE QUI SE PASSE PARMI LES GENS ET PRESQUE INSTANTANÉMENT CONNAÎTRE LEURS ESPOIRS, LEURS CRAINTES ET LEURS PRÉOCCUPATIONS.

LES DIRIGEANTS SONT DES LECTEURS D'EUX-MÊMES

ENFIN, LES BONS DIRIGEANTS DÉVELOPPENT LA CAPACITÉ DE SE LIRE, FORCES, COMPÉTENCES, FAIBLESSES ET ÉTAT D'ESPRIT ACTUEL. Ils RECONNAÎTRE LA VÉRITÉ DE CE QUE JAMES RUSSELL LOVELL A DIT: «PERSONNE NE PEUT
PRODUIRE DE GRANDES CHOSES QUI N'EST PAS TOUT À FAIT SINCÈRE DANS LE TRAITEMENT AVEC
LUI-MÊME.

CE QUE VOUS VOYEZ LES RÉSULTATS DE QUI VOUS ÊTES

COMMENT SCHWARZKOPF A-T-IL PU TOURNER AUTOUR D'AFFECTATIONS DIFFICILES
ENCORE ET ENCORE ? LA RÉPONSE RÉSIDE DANS LA LOI DE L'INTUITION. TOUS LES OFFICIERS
A BÉNÉFICIÉ DE LA MÊME FORMATION EN SOLDAT ET TACTIQUES. Et
ILS AVAIENT TOUS ACCÈS AUX MÊMES RESSOURCES, DE SORTE QUE CE N'ÉTAIT PAS LE
Réponse. SCHWARZKOPF N'ÉTAIT PAS NÉCESSAIREMENT PLUS INTELLIGENT QUE SES HOMOLOGUES, NON PLUS. CE QU'IL A APPORTÉ À LA TABLE ÉTAIT UNE FORTE INTUITION DE LEADERSHIP. IL A TOUT VU AVEC UN PARTI PRIS DE LEADERSHIP.

Qui vous êtes dicte ce que vous voyez. Si vous avez vu le film *The Great Outdoors*, vous vous souvenez peut-être d'une scène qui illustre parfaitement cette idée. Dans le film, John Candy joue Chet, un homme en vacances avec sa famille dans une petite communauté de lac dans les bois. Il est visité de façon inattendue par sa belle-sœur et son mari, Roman (joué par Dan Aykroyd), qui est une sorte de personnage ombragé. Comme les deux hommes sont assis sur le porche de leur cabane surplombant le lac et des kilomètres de belle forêt, ils commencent à parler. Et Roman, qui se voit comme un marchand de roues, partage sa vision avec Chet: «Je vais vous dire ce que je vois quand je regarde là-bas ... Je vois les ressources sous-développées du nord du Minnesota, du Wisconsin et du Michigan. Je vois un consortium de développement syndiqué exploiter plus d'un milliard et demi de dollars en produits forestiers. Je vois une usine de papier et— si les métaux stratégiques sont là — une exploitation minière; une ceinture verte entre les condos sur le lac
et une installation de gestion des déchets ... Maintenant, je vous demande,

que voyez-vous? « Je vois juste des arbres », répond Chet.

— Eh bien, dit Roman, personne ne t'a jamais accusé d'avoir une grande vision.

Chet a vu des arbres parce qu'il était là pour profiter du paysage. Roman a vu l'occasion parce qu'il était un homme d'affaires dont le désir était de faire de l'argent. La façon dont vous voyez votre monde autour de vous est déterminée par qui vous êtes.

TROIS NIVEAUX D'INTUITION DE LEADERSHIP

À PEU PRÈS TOUT LE MONDE EST CAPABLE DE DÉVELOPPER UN DEGRÉ D'INTUITION DE LEADERSHIP, MÊME SI NOUS NE COMMENÇONS PAS TOUS AU MÊME ENDROIT. J'AI CONSTATÉ QUE TOUTES LES PERSONNES S'INSCRIVENT DANS TROIS NIVEAUX D'INTUITION MAJEURS:

1. CEUX QUI LE VOIENT **NATURELLEMENT**

CERTAINES PERSONNES NAISSENT AVEC DES DONS DE LEADERSHIP EXCEPTIONNELS. ILS COMPRENNENT INSTINCTIVEMENT LES GENS ET SAVENT COMMENT LES DÉPLACER DE
POINT A POINT B. MÊME QUAND ILS SONT ENFANTS, ILS AGISSENT COMME DES LEADERS. Regarder
ILS SUR LA COUR DE RÉCRÉATION, ET VOUS POUVEZ VOIR TOUT LE MONDE SUIT ILS. LES PERSONNES AYANT UNE INTUITION DE LEADERSHIP NATUREL PEUVENT S'APPUYER SUR ELLE ET DEVENIR DES LEADERS DE CLASSE MONDIALE DE HAUT CALIBRE. CETTE CAPACITÉ NATURELLE EST SOUVENT LA DIFFÉRENCE ENTRE UN 9 (UN EXCELLENT LEADER) ET UN 10 (UN LEADER DE CLASSE MONDIALE).

2. CEUX QUI SONT **NOURRIS** POUR LE VOIR

TOUT LE MONDE NE COMMENCE PAS AVEC DE GRANDS INSTINCTS, MAIS QUELLES QUE SOIENT LES CAPACITÉS
LES GENS PEUVENT ÊTRE NOURRIS ET DÉVELOPPÉS. LA CAPACITÉ DE PENSER COMME
UN LEADER EST *UNE* INTUITION ÉCLAIRÉE. MÊME QUELQU'UN QUI NE COMMENCE PAS

EN TANT QUE LEADER NATUREL PEUT DEVENIR UN EXCELLENT. LES GENS QUI NE DÉVELOPPENT PAS LEUR INTUITION SONT CONDAMNÉS À ÊTRE AVEUGLÉS DANS LEUR LEADERSHIP POUR LE RESTE DE LEUR VIE.

3. CEUX QUI NE LE VERRONT **JAMAIS**

JE CROIS QUE PRESQUE TOUT LE MONDE EST CAPABLE DE DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES EN LEADERSHIP
ET L'INTUITION. MAIS DE TEMPS EN TEMPS, JE COURS À TRAVERS QUELQU'UN QUI N'A PAS
SEMBLENT AVOIR UN OS DE LEADERSHIP DANS SON CORPS ET QUI N'A AUCUN INTÉRÊT À DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR DIRIGER. CES GENS NE PENSERONT JAMAIS À AUTRE CHOSE QUE DES ADEPTES.

LES DIRIGEANTS RÉSOLVENT DES PROBLÈMES EN UTILISANT LA LOI DE L'INTUITION

CHAQUE FOIS QUE LES DIRIGEANTS SE TROUVENT CONFRONTÉS À UN PROBLÈME, ILS
MESUREZ-LE AUTOMATIQUEMENT ET COMMENCEZ À LE RÉSOUDRE, EN UTILISANT LA LOI DE
Intuition. ILS ÉVALUENT TOUT AVEC UN PARTI PRIS DE LEADERSHIP. Pour
PAR EXEMPLE, VOUS POUVEZ VOIR OÙ L'INTUITION DU LEADERSHIP EST ENTRÉE EN JEU
RÉCEMMENT À APPLE COMPUTER. À PEU PRÈS TOUT LE MONDE CONNAÎT LE SUCCESS STORY OF APPLE. LA SOCIÉTÉ A ÉTÉ CRÉÉE EN 1976 PAR STEVE JOBS ET STEVE WOZNIAK DANS LE GARAGE DU PÈRE DE JOBS. SEULEMENT QUATRE ANS PLUS TARD,
L'ENTREPRISE EST ENTRÉE EN BOURSE, OUVRANT À VINGT-DEUX DOLLARS PAR ACTION ET VENDANT 4,6 MILLIONS D'ACTIONS. IL A FAIT PLUS DE QUARANTE EMPLOYÉS ET INVESTISSEURS MILLIONNAIRES DU JOUR AU LENDEMAIN.

Mais l'histoire d'Apple n'est pas tout positif. Depuis ces premières années, le succès d'Apple, la valeur des actions et la capacité de capturer les clients ont fluctué énormément. Jobs a quitté Apple en 1985, après avoir été chassé dans une bataille avec le PDG John Sculley, l'ancien président de Pepsi que Jobs avait recruté en 1983. Sculley a été suivi par Michael Spindler en 1993, puis Gilbert Amelio en 1996. Aucun d'entre eux n'a été en mesure de rétablir le succès précédent d'Apple. Dans ses jours de gloire, Apple avait vendu 14,6 pour cent de tous les ordinateurs personnels aux États-Unis. En 1997, les ventes étaient déprimées à 3,5 p. 100. C'est alors qu'Apple s'est tourné vers le leadership de son fondateur d'origine, Steve Jobs, pour obtenir de l'aide. La compagnie défaillante croyait qu'il pouvait le sauver.

RÉINVENTER APPLE

JOBS A INTUITIVEMENT EXAMINÉ LA SITUATION ET A IMMÉDIATEMENT
Action. IL SAVAIT QUE L'AMÉLIORATION ÉTAIT IMPOSSIBLE SANS UN CHANGEMENT
EN LEADERSHIP, IL A RAPIDEMENT CONGÉDIÉ TOUS LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, SAUF DEUX, ET EN A INSTALLÉ DE NOUVEAUX. LE

LEADERSHIP DE L’EXÉCUTIF A ÉGALEMENT CONNU DES CHANGEMENTS POSITIFS À SES MAINS.

Une fois que de nouveaux dirigeants ont été en place, il a examiné l’orientation de l’entreprise. Jobs voulait revenir à l’essentiel de ce qu’Apple avait toujours fait de mieux : utiliser son individualité pour créer des produits qui ont fait la différence. Jobs a déclaré: «Nous avons examiné la feuille de route des nouveaux produits et supprimé plus de 70% des projets, en gardant les 30% qui étaient des pierres précieuses. De plus, nous en ajoutons de nouveaux qui sont un tout nouveau paradigme de regarder les ordinateurs. Il a également senti un problème avec le marketing de l’entreprise, alors il a congédié l’agence de publicité et a tenu un concours pour le compte entre trois entreprises.

Aucune de ces actions n’a été particulièrement surprenante. Mais Jobs a aussi fait quelque chose qui a vraiment montré la loi de l’intuition en action. Il a pris une décision de leadership qui allait absolument à l’encontre du grain de la pensée précédente d’Apple. C’était un incroyable saut de leadership intuitif. Jobs a créé une alliance stratégique avec l’homme que les employés d’Apple considéraient comme leur ennemi juré, Bill Gates. Jobs a expliqué, "J’ai appelé Bill et dit Microsoft et Apple devrait travailler plus étroitement ensemble, mais nous avons ce problème à résoudre, ce différend de propriété intellectuelle. Résolvons-le.

Ils ont négocié un accord rapidement, qui a réglé le procès d’Apple contre Microsoft. Gates a promis de rembourser Apple et d’investir 150 millions de dollars en actions sans droit de vote. Cela a ouvert la voie à un partenariat futur et a apporté des capitaux indispensables à l’entreprise. C’était quelque chose que seul un leader intuitif aurait fait. Comme on pouvait s’y attendre, lorsque Jobs a annoncé la nouvelle alliance à une réunion des fidèles d’Apple, ils ont hué. Mais à Wall Street, la valeur de l’action Apple a immédiatement grimpé de 33 pour cent à 26,31 $.

Apple semble que c’est tourner autour. Avant le retour d’Emplois, la société avait affiché des pertes trimestrielles nettes de plus d’un milliard de dollars l’année précédente. Toutefois, au premier trimestre fiscal de 1998, Apple a finalement enregistré un bénéfice net de 47 millions de dollars. À long terme, il est difficile de savoir si l’entreprise retrouvera un jour son ancien succès. Mais au moins, il a maintenant une chance de se battre.

Le leadership est vraiment plus de l’art que de la science. Les principes du leadership sont constants, mais l’application change avec chaque leader et chaque situation. C’est pourquoi il faut de l’intuition.

Sans elle, vous pouvez être aveuglé, et c’est l’une des pires choses qui peuvent arriver à un leader. Si vous voulez mener longtemps, vous devez obéir à la Loi de l’Intuition.



LA LOI DU MAGNÉTISME

QUI VOUS ÊTES EST CELUI QUE VOUS ATTIREZ

Des leaders efficaces sont toujours à l’affût de bonnes personnes. Je pense que chacun d’entre nous porte autour d’une liste mentale du genre de personnes que nous aimerions avoir dans notre organisation. Pensez-y. Savez-vous qui vous cherchez en ce moment? Quel est votre profil de l’employé parfait? À quoi ressemble-t-il ? Quelles qualités ces gens possèdent-ils ? Voulez-vous qu’ils soient agressifs et entreprenants? Vous cherchez des leaders ? Vous souciez-vous qu’ils soient dans la vingtaine, la quarantaine ou la soixantaine? Arrêtez-vous dès maintenant, prenez un moment, et faites une liste des qualités que vous aimeriez voir dans les gens de votre équipe. Trouvez un crayon ou un stylo. et le faire maintenant avant de lire plus loin. **Mon peuple aurait ces qualités**

____

______

____

______

____

______

____

______

____

______

____

______

____

______

____

______

Maintenant, qu’est-ce qui déterminera si les gens que vous voulez sont les gens que vous obtenez, s’ils posséderont les qualités que vous désirez? Vous serez peut-être surpris par la réponse. Croyez-le ou non, qui vous obtenez n’est pas déterminé par ce que vous *voulez*. Il est déterminé par qui vous *êtes*. Retournez à la liste que vous venez de faire, et à côté de chaque caractéristique que vous avez identifiée, vérifiez si vous possédez cette qualité. Par exemple, si vous avez écrit que vous aimeriez de « grands leaders » et que vous êtes un excellent leader, c’est un match. Mets un chèque par là. Mais si votre leadership n’est pas mieux que la moyenne, mettez un X et écrivez "seul leader moyen" à côté de lui. Si vous avez écrit que vous voulez des gens qui sont
"entrepreneurial" et vous possédez cette qualité, mettre un chèque. Sinon, marquez-le avec un X, et ainsi de suite. Maintenant, consultez l’ensemble de la liste.

Si vous voyez tout un tas de X, alors vous êtes en difficulté parce que les gens que vous décrivez ne sont pas le type qui voudra vous suivre. Dans la plupart des situations, vous attirez des gens vers vous qui possèdent les mêmes qualités que vous. C’est la loi du magnétisme: Qui vous êtes est qui vous attirez.

DE LA MUSICALITÉ AU LEADERSHIP

QUAND J'ÉTAIS ENFANT, MA MÈRE ME DISAIT QUE LES OISEAUX D'UNE PLUME AFFLUÉ ENSEMBLE. JE PENSAIS QUE C'ÉTAIT UN DICTON SAGE QUAND J'ÉTAIS PASSER DU TEMPS AVEC MON FRÈRE AÎNÉ, LARRY, ET JOUER AU BALLON. Il C'ÉTAIT UN BON ATHLÈTE, ALORS J'AI PENSÉ QUE ÇA EN FAISAIT UN AUSSI. EN GRANDISSANT, JE PENSE QUE J'AI INSTINCTIVEMENT RECONNU QUE DE BONS ÉLÈVES PASSAIENT DU TEMPS AVEC
BONS ÉLÈVES, DES GENS QUI NE VOULAIENT JOUER COINCÉS ENSEMBLE, ET ALORS QUE C'EST LE CAS. MAIS JE NE PENSE PAS QUE J'AI *VRAIMENT* COMPRIS L'IMPACT DE LA LOI DU MAGNÉTISME JUSQU'À CE QUE J'AI DÉMÉNAGÉ À SAN DIEGO, EN CALIFORNIE, ET EST DEVENU LE CHEF DE MA DERNIÈRE ÉGLISE.

Mon prédécesseur à Skyline Church était le Dr Orval Butcher. C'est un homme merveilleux avec beaucoup de belles qualités. L'un de ses meilleurs est sa musicalité. Il joue du piano et a une belle voix de ténor irlandais, même aujourd'hui dans ses années quatre-vingt. Au moment de mon arrivée en 1981, Skyline avait une solide réputation pour la musique fine. Il était connu à l'échelle nationale pour ses productions musicales exceptionnelles. En fait, l'église était remplie de musiciens et de chanteurs talentueux. Et au cours des vingt-sept années où le Dr Butcher a dirigé l'église, seuls deux directeurs musicaux ont travaillé pour lui, un bilan incroyable. (En comparaison, au cours de mes quatorze années là-bas, j'ai employé cinq personnes à ce titre.)

Pourquoi y avait-il tant de musiciens exceptionnels à Skyline ? La réponse réside dans la Loi du magnétisme. Les gens avec le talent musical ont naturellement été attirés par le Dr Butcher. Ils le respectaient et le comprenaient. Ils partageaient sa motivation et ses valeurs. Ils étaient sur la même longueur d'onde avec lui. En revanche, *j'aime la* musique, mais je ne suis pas musicien. C'est drôle, mais quand j'ai interviewé pour le poste à Skyline, l'une des premières questions qu'ils m'ont posée était de savoir si je pouvais chanter.
Ils ont été très déçus quand je leur ai dit non.

Après mon arrivée à bord à l'église, le nombre de nouveaux musiciens a diminué rapidement. Nous avions encore plus que notre part, parce que le Dr Butcher avait créé un élan et un merveilleux héritage dans ce domaine. Mais savez-vous quel genre de personnes ont commencé à venir à la place? Dirigeants. Au moment où j'ai quitté Skyline, non seulement l'église était remplie de centaines d'excellents dirigeants, mais l'église avait également équipé et envoyé des centaines d'hommes et de femmes en tant que dirigeants pendant le temps où j'étais là. La raison en était la loi du magnétisme. Notre organisation est devenue un aimant pour les personnes ayant une capacité de leadership.

DES GENS COMME VOUS VOUS CHERCHERONT

BIEN SÛR, IL EST POSSIBLE POUR UN LEADER DE SORTIR ET DE RECRUTER DES GENS
CONTRAIREMENT À LUI-MÊME. LES BONS DIRIGEANTS SAVENT QU'UN SECRET DE RÉUSSITE EST DE
LE PERSONNEL DE LEURS FAIBLESSES. DE CETTE FAÇON, ILS PEUVENT SE CONCENTRER ET FONCTIONNER DANS
LEURS DOMAINES DE FORCE TANDIS QUE D'AUTRES PRENNENT SOIN DE L'IMPORTANT
DES QUESTIONS QUI SERAIENT AUTREMENT NÉGLIGÉES. MAIS IL EST CRUCIAL DE RECONNAÎTRE QUE LES GENS QUI SONT DIFFÉRENTS NE SERONT PAS NATURELLEMENT

ATTIRÉ PAR TOI. LES DIRIGEANTS ATTIRENT DES GENS QUI SONT COMME EUX.

Par exemple, pensez aux Cowboys de Dallas de la NFL. Dans les années soixante et soixante-dix, l'image des Cowboys était grinçante propre. Tex Schramm était le président et le directeur général de l'équipe, et Tom Landry était l'entraîneur. Les joueurs étaient des hommes comme Roger Staubach, appelé « Captain Comeback », un père de famille aux valeurs fortes semblables à celles de Tom Landry. À cette époque, les Cowboys s'appelaient « l'équipe de l'Amérique ». Ils étaient l'un des groupes d'athlètes les plus populaires à travers le pays. Et ils ont été respectés non seulement en raison du talent et du caractère des personnes associées à l'organisation, mais aussi en raison de leur incroyable capacité à travailler ensemble en équipe. Comme ils ont développé une tradition gagnante à Dallas, ils ont continué à attirer plus de gagnants.

Mais depuis dix ans, les Cowboys de Dallas sont une équipe très différente. Ils ont changé, et leur image l'a aussi fait. Au lieu de travailler ensemble en équipe, ils semblent parfois être un groupe vaguement associé d'individus qui sont dans le jeu uniquement pour leur propre bénéfice. (Malheureusement, parce que le pays a également changé, ils pourraient encore être appelés "l'équipe de l'Amérique.") Divers joueurs, comme le receveur Michael Irvin, ont été du mauvais côté de la loi. Même l'entraîneur Barry Switzer s'est retrouvé en difficulté à plusieurs reprises, comme lorsqu'il a essayé de prendre une arme chargée à travers la barrière de sécurité d'un aéroport. Pourquoi le teint de l'équipe a-t-il changé de façon aussi drastique ? C'est la loi du magnétisme. En 1989, la propriété des Cowboys change. Le nouveau propriétaire, Jerry Jones, est un individualiste et quelque chose d'un franc-tireur. Il n'avait aucun scrupule à sortir et à signer ses propres accords avec des entreprises de chaussures et de boissons gazeuses malgré le fait que toutes les équipes de la NFL avaient déjà signé un contrat d'approbation collective avec un concurrent.

Il n'est pas étonnant que les Cowboys n'apprécient pas la réputation qu'ils avaient autrefois, même avec leurs récentes victoires au Super Bowl. Al McGuire, ancien entraîneur-chef de basket-ball de l'Université Marquette, a dit un jour : « Une équipe devrait être une extension de la personnalité de l'entraîneur. Mes équipes étaient arrogantes et odieuses. Je dis que les équipes ne peuvent être rien *d'autre* qu'une extension de la personnalité de l'entraîneur. Heureusement, Dallas vient d'apporter à bord d'un nouvel entraîneur, Chan Gailey. C'est un bon leader avec un caractère et des valeurs forts. S'il a assez de temps et d'autorité, il peut être en mesure d'attirer suffisamment de gens supplémentaires comme lui pour retourner les Cowboys autour. Ensuite, la loi du magnétisme sera en mesure de travailler *pour* Dallas, mais il ne se fera pas du jour au lendemain.

OÙ FONT-ILS CORRESPONDRE?

PEUT-ÊTRE QUE VOUS AVEZ COMMENCÉ À PENSER AUX GENS QUE VOUS AVEZ ATTIRÉ DANS VOTRE ORGANISATION. VOUS POURRIEZ VOUS DIRE: «ATTENDEZ UN
Minute. JE PEUX NOMMER VINGT CHOSES QUI RENDENT MON PEUPLE DIFFÉRENT DE MOI. ET MA RÉPONSE SERAIT, "BIEN SÛR, VOUS POUVEZ." MAIS LE
LES GENS QUI SONT ATTIRÉS PAR VOUS ONT PROBABLEMENT PLUS DE SIMILITUDES QUE DE DIFFÉRENCES, SURTOUT DANS QUELQUES DOMAINES CLÉS. JETEZ UN OEIL À LA
CARACTÉRISTIQUES SUIVANTES. VOUS CONSTATEREZ PROBABLEMENT QUE VOUS ET LES PERSONNES QUI VOUS SUIVENT PARTAGEZ UN TERRAIN D'ENTENTE DANS PLUSIEURS DE CES DOMAINES CLÉS :

Attitude

RAREMENT AI-JE VU DES GENS POSITIFS ET NÉGATIFS ATTIRÉS PAR UN Autre. LES GENS QUI VOIENT LA VIE COMME UNE SÉRIE D'OPPORTUNITÉS ET LES DÉFIS PASSIONNANTS NE VEULENT PAS ENTENDRE LES AUTRES PARLER DE LA FAÇON DONT LES CHOSES SONT MAUVAISES TOUT LE TEMPS. JE SAIS QUE C'EST VRAI POUR MOI. JE NE PEUX PAS PENSER À UN
PERSONNE NÉGATIVE UNIQUE DANS MES ORGANISATIONS. ET SI VOUS PARLIEZ À MES QUATRE PRÉSIDENTS D'ENTREPRISE ET À TOUS MES CADRES SUPÉRIEURS, VOUS CONSTATERIEZ QUE CHACUN D'ENTRE EUX EST UNE PERSONNE PARTICULIÈREMENT POSITIVE.

Génération

LES GENS ONT TENDANCE À ATTIRER D'AUTRES DU MÊME ÂGE. MON HAUT LES DIRIGEANTS EN SONT UN BON EXEMPLE. TROIS DE MES QUATRE PRÉSIDENTS D'ENTREPRISE
N'ONT QU'UN OU DEUX ANS DE DIFFÉRENCE D'ÂGE PAR À MOI. LE QUATRIÈME EST MOINS DE DIX ANS PLUS JEUNE. ET CE MÊME SCHÉMA PEUT ÊTRE VU DANS D'AUTRES DOMAINES DE MES ENTREPRISES, COMME PARMI CERTAINS GESTIONNAIRES À INJOY.
PAR EXEMPLE, KEVIN SMALL, QUI DIRIGE LA ZONE DE MARKETING DU SÉMINAIRE, EST
UN JEUNE HOMME VIF ET AGRESSIF DANS LA VINGTAINE. POUVEZ-VOUS DEVINER QUEL GENRE DE PERSONNES SONT ATTIRÉS PAR LUI? LA PLUPART D'ENTRE EUX SONT VIFS ET AGRESSIFS ET DANS LA VINGTAINE. QUI VOUS ÊTES EST CELUI QUE VOUS ATTIREZ.

Fond

DANS LE CHAPITRE SUR LE DROIT DU PROCESSUS, J'AI ÉCRIT SUR THÉODORE Roosevelt. UNE DE SES RÉALISATIONS MÉMORABLES EST SON AUDACE CHARGEZ SAN JUAN HILL AVEC LES CAVALIERS RUGUEUX PENDANT LA GUERRE SPANISHAMERICAN. ROOSEVELT A PERSONNELLEMENT RECRUTÉ CETTE COMPAGNIE DE CAVALERIE ENTIÈREMENT BÉNÉVOLE, ET ON DISAIT QU'IL S'AGISSAIT D'UN GROUPE DE PERSONNES REMARQUABLEMENT PARTICULIÈRE. IL ÉTAIT COMPOSÉ PRINCIPALEMENT DE DEUX TYPES D'HOMMES:
ARISTOCRATES RICHES DU NORD-EST ET LES COW-BOYS DE LA FAR WEST. Pourquoi? PARCE QUE TR ÉTAIT UN ARISTOCRATIQUE-NÉ, HARVARDEDUCATED NEW YORKER QUI S'EST TRANSFORMÉ EN UN COW-BOY DE LA VIE RÉELLE
ET CHASSEUR DE GROS GIBIER DANS LES DAKOTAS DE L'OUEST. IL ÉTAIT UN LEADER FORT ET AUTHENTIQUE DANS LES DEUX MONDES, ET PAR CONSÉQUENT, IL A ATTIRÉ LES DEUX SORTES DE PERSONNES.

Valeurs

LES GENS SONT ATTIRÉS PAR LES LEADERS DONT LES VALEURS SONT SEMBLABLES AUX LEURS. PENSEZ AUX GENS QUI ONT AFFLUÉ VERS LE PRÉSIDENT JOHN F.
KENNEDY APRÈS SON ÉLECTION EN 1960. C'ÉTAIT UN JEUNE IDÉALISTE QUI

VOULAIT CHANGER LE MONDE, ET IL A ATTIRÉ LES GENS AVEC UN
Profil. QUAND IL A FORMÉ LE CORPS DE LA PAIX ET A APPELÉ LES GENS AU SERVICE, EN DISANT: «NE DEMANDEZ PAS CE QUE VOTRE PAYS PEUT FAIRE POUR VOUS; DEMANDEZ CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE POUR VOTRE PAYS », ONT LANCÉ DES MILLIERS DE JEUNES, DES GENS IDÉALISTES POUR RELEVER LE DÉFI.

Peu importe que les valeurs partagées soient positives ou négatives. Quoi qu'il en soit, l'attraction est tout aussi forte. Pense à quelqu'un comme Adolf Hitler. Il était un leader très fort (comme vous pouvez le juger par son niveau d'influence). Mais ses valeurs étaient pourries jusqu'au fond. Quels types de personnes a-t-il attirés ? Leaders aux valeurs similaires : Hermann Goering, fondateur de la Gestapo ; Joseph Goebbels, un antisémite amer qui dirigeait la machine de propagande d'Hitler ; Reinhard Heydrich, commandant en second de la police secrète nazie, qui ordonnait des exécutions massives d'opposants nazis ; et Heinrich Himmler, chef des SS et directeur de la Gestapo qui a initié l'exécution systématique des Juifs. Ils étaient tous des leaders forts, et ils étaient tous des hommes tout à fait mauvais. La loi du magnétisme est puissante. Quel que soit le caractère que vous possédez, vous trouverez probablement dans les gens qui vous suivent.

EXPÉRIENCE DE VIE

L'EXPÉRIENCE DE VIE EST UN AUTRE DOMAINE D'ATTRACTION POUR LES GENS. Pour
PAR EXEMPLE, CHAQUE FOIS QUE JE PARLE À UN NOUVEAU PUBLIC, JE PEUX DIRE DANS LES TRENTE
SECONDES QUEL GENRE DE HAUT-PARLEUR ILS SONT HABITUÉS À ENTENDRE. S'ILS
ÉCOUTENT RÉGULIÈREMENT DES COMMUNICATEURS DOUÉS ET ÉNERGIQUES, ILS SONT
PUBLIC POINTU ET RÉACTIF. VOUS POUVEZ LE VOIR DANS LEURS VISAGES. Leur
LE SENTIMENT D'ATTENTE EST ÉLEVÉ, LEUR LANGAGE CORPOREL EST POSITIF, ET
LORSQUE VOUS VOUS PRÉPAREZ À PARLER, ILS ONT DU PAPIER ET UN CRAYON PRÊTS À PRENDRE DES NOTES. MAIS SI LES GENS SONT HABITUÉS À UN PAUVRE COMMUNICATEUR, JE TROUVE QU'ILS VÉRIFIENT MENTALEMENT.

CAPACITÉ DE LEADERSHIP

ENFIN, LES GENS QUE VOUS ATTIREZ AURONT LA CAPACITÉ DE LEADERSHIP SIMILAIRE
A VOUS. COMME JE L'AI DIT EN DISCUTANT DE LA LOI DU RESPECT, LES GENS SUIVEZ NATURELLEMENT LES DIRIGEANTS PLUS FORTS QU'EUX-MÊMES. MAIS VOUS AUSSI
DOIVENT TENIR COMPTE DE LA LOI DU MAGNÉTISME, QUI STIPULE QUE QUI VOUS
ARE EST CELUI QUE VOUS ATTIREZ. CE QUE CELA SIGNIFIE, C'EST QUE SI VOUS ÊTES UN 7 QUAND IL S'AGIT DE LEADERSHIP, VOUS ÊTES PLUS SUSCEPTIBLES DE TIRER 5S ET 6S À VOUS QUE 2S ET 3S. LES LEADERS QUE VOUS ATTIREREZ SERONT SIMILAIRES DANS LE STYLE ET LA CAPACITÉ DE VOUS.

UN EXEMPLE VIVANT DE LA LOI DU MAGNÉTISME PEUT ÊTRE VU PARMI LES CHEFS MILITAIRES DE LA GUERRE CIVILE. QUAND LES ÉTATS DU SUD SÉCESSION, IL Y AVAIT DES QUESTIONS SUR DE QUEL CÔTÉ BEAUCOUP DE LA LES GÉNÉRAUX SE BATTRAIENT POUR. ROBERT E. LEE ÉTAIT CONSIDÉRÉ COMME LE MEILLEUR
GÉNÉRAL DANS LA NATION, ET LE PRÉSIDENT LINCOLN EFFECTIVEMENT LUI A OFFERT
COMMANDEMENT DE L’ARMÉE DE L’UNION. MAIS LEE N’ENVISAGERAIT JAMAIS DE SE BATTRE CONTRE SA VIRGINIE NATALE. IL DÉCLINA L’OFFRE ET SE JOIGNIT À LA CONFÉDÉRATION, ET LES MEILLEURS GÉNÉRAUX DU PAYS LE SUIVIRENT.

Si Lee avait choisi de diriger une armée pour l’Union à la place, beaucoup d’autres bons généraux l’auraient suivi vers le nord. En conséquence, la guerre aurait probablement été beaucoup plus courte. Il aurait pu durer deux ans au lieu de cinq, et des centaines de milliers de vies auraient été sauvées. Il va juste vous montrer que le meilleur leader que vous êtes, les meilleurs leaders que vous attirerez.
Et cela a un impact incroyable sur tout ce que vous faites.

Comment les personnes que vous attiez actuellement dans votre organisation ou votre ministère se tournent-elles vers vous? Sont-ils les leaders potentiels forts et compétents que vous désirez? Ou pourraient-ils être mieux? N’oubliez pas que leur qualité ne dépend pas en fin de compte d’un processus d’embauche, d’un service des ressources humaines ou même de ce que vous considérez comme la qualité du bassin de candidats de votre région. Cela dépend de vous. Qui vous êtes est celui que vous attirez. C’est la loi du magnétisme.



LA LOI DU RACCORDEMENT

LES DIRIGEANTS TOUCHENT UN CŒUR AVANT QU’ILS DEMANDEZ UN COUP DE MAIN

J’adore communiquer. C’est une des joies de ma vie et une de mes passions. Bien que j’aie passé plus de trente ans à parler professionnellement, je suis toujours à la recherche de moyens de grandir et de continuer à s’améliorer dans ce domaine. C’est pourquoi j’essaie de voir des communicateurs de premier ordre en personne quand j’en ai l’occasion. Par exemple, j’ai fait un

voyage à San Jose, en Californie, pour voir un événement parrainé par la chambre de commerce locale. Parler ce jour-là a été un casting all-star de communicateurs: Mark Russell, qui a utilisé l'humour si efficacement; Mario Cuomo, qui a infusé la passion dans tout ce qu'il a dit; le brillant Malcolm Forbes, dont la perspicacité a fait tous les sujets dont il parlait semblent tout neufs; et Colin Powell, dont la confiance a donné à tout le monde dans la sécurité du public et l'espoir. Chacun de ces communicateurs était fort et a été en mesure de développer un rapport incroyable avec le public. Mais aussi bons qu'ils étaient, aucun n'était aussi bon que mon préféré. La tête et les épaules au-dessus du reste se tenaient Elizabeth Dole.

LE MEILLEUR AMI DU PUBLIC

VOUS AVEZ SANS DOUTE ENTENDU PARLER D'ELIZABETH DOLE. ELLE EST AVOCATE DE TRADE,
MEMBRE DU CABINET DES ADMINISTRATIONS REAGAN ET BUSH, IL EST MAINTENANT PRÉSIDENT DE LA CROIX-ROUGE AMÉRICAINE. ELLE EST MERVEILLEUSE
Communicateur. SON DON PARTICULIER, QU'ELLE A DÉMONTRÉ À SAN JOSE CE JOUR-LÀ, FAISAIT DE MOI ET DE TOUT LE MONDE DANS SON PUBLIC SE SENTIR COMME SI ELLE ÉTAIT VRAIMENT NOTRE AMI. ELLE M'A FAIT PLAISIR D'ÊTRE LÀ. L'ESSENTIEL, C'EST QU'ELLE SAIT VRAIMENT COMMENT COMMUNIQUER AVEC LES GENS.

En 1996, elle a démontré cette capacité à l'ensemble du pays quand elle a parlé à la convention nationale républicaine. Si vous le regardiez à la télévision, vous savez de quoi je parle. Quand Elizabeth Dole est sortie dans le public ce soir-là, ils ont senti qu'elle était leur meilleure amie. Elle a été en mesure de développer une connexion étonnante avec eux. J'ai aussi senti cette connexion, même si j'étais assis dans mon salon à la maison à la regarder à la télévision. Une fois qu'elle aurait fini son discours, je l'aurais suivie n'importe où.

BOB N'A JAMAIS FAIT LA CONNEXION

BOB DOLE, D'ELIZABETH, A ÉGALEMENT PRIS LA PAROLE À CETTE CONVENTION.
MARI, PAS SURPRENANT PUISQU'IL ÉTAIT LE CANDIDAT RÉPUBLICAIN POUR LA COURSE PRÉSIDENTIELLE. TOUTE PERSONNE QUI A REGARDÉ AURAIT OBSERVÉ UN
DIFFÉRENCE REMARQUABLE ENTRE LES CAPACITÉS DE COMMUNICATION DE LA DEUX HAUT-PARLEURS. LÀ OÙ ELIZABETH ÉTAIT CHALEUREUSE ET ACCESSIBLE, BOB SEMBLAIT SÉVÈRE ET DISTANT. TOUT AU LONG DE LA CAMPAGNE, IL N'A JAMAIS SEMBLÉ ÊTRE EN MESURE DE SE CONNECTER AVEC LE PEUPLE.

De nombreux facteurs entrent en jeu dans l'élection d'un président des États-Unis, mais notamment parmi eux est la capacité d'un candidat à se connecter avec son auditoire. Beaucoup a été écrit sur les débats Kennedy-Nixon de l'élection de 1960. L'une des raisons pour lesquelles Kennedy a réussi était qu'il était capable de faire en sorte que le public de télévision se sente lié à lui. Le même type de connexion s'est développé entre Ronald Reagan et son public. Et lors de l'élection de 1992, Bill Clinton a travaillé extrêmement dur pour développer un sentiment de connexion avec le peuple américain, pour ce faire, il est même apparu dans le talk-show *Arsenio* et a joué du saxophone.

Je crois que Bob Dole est un homme bon. Mais je sais aussi qu'il n'a jamais été lié au peuple. Ironiquement, après la fin de la course présidentielle, il est apparu sur *Saturday Night Live,* un spectacle qui s'est moqué de lui pendant toute la campagne, ce qui implique qu'il était sans humour et hors de contact. Sur le spectacle Dole est apparu comme détendu, accessible, et capable de se moquer de lui-même. Et il a été un succès auprès du public. Je ne peux m'empêcher de me demander ce qui aurait pu se passer s'il en avait fait plus au début de la campagne.

LE CŒUR PASSE EN PREMIER

LES DIRIGEANTS EFFICACES SAVENT QU'IL FAUT D'ABORD TOUCHER LE CŒUR DES GENS
AVANT DE LEUR DEMANDER UN COUP DE MAIN. C'EST LA LOI DU LIEN. Tous
LES GRANDS COMMUNICATEURS RECONNAISSENT CETTE VÉRITÉ ET Y AGISSENT PRESQUE INSTINCTIVEMENT. VOUS NE POUVEZ PAS DÉPLACER LES GENS À L'ACTION À MOINS QUE VOUS LES DÉPLACEZ D'ABORD AVEC ÉMOTION. LE CŒUR VIENT DEVANT LA TÊTE.

Frederick Douglass était un orateur exceptionnel et un dirigeant afro-américain du XIXe siècle. On dit qu'il avait une capacité remarquable de se connecter avec les gens et de bouger leurs cœurs quand il parlait. L'historienNe Lerone Bennett a dit de Douglass : « Il pouvait faire *rire* les gens d'un propriétaire d'esclaves prêchant les devoirs de l'obéissance chrétienne ; pourrait leur faire *voir* l'humiliation d'une jeune fille noire ravie par un propriétaire d'esclave brutal; pourrait leur faire *entendre* les sanglots d'une mère séparée de son enfant. Grâce à lui, les gens pouvaient pleurer, maudire et *sentir;* à travers lui, ils pouvaient *vivre* l'esclavage.

CONNEXION PUBLIQUE ET PRIVÉE

SE CONNECTER AVEC LES GENS N'EST PAS QUELQUE CHOSE QUI DOIT SE PRODUIRE SEULEMENT
LORSQU'UN LEADER COMMUNIQUE AVEC DES GROUPES DE PERSONNES. IL DOIT ARRIVER AVEC LES INDIVIDUS. PLUS LA RELATION EST FORTE ET
CONNEXION ENTRE LES INDIVIDUS, PLUS LE SUIVEUR SERA SUSCEPTIBLE
JE VEUX AIDER LE LEADER. C'EST L'UN DES PLUS IMPORTANTS
PRINCIPES QUE J'AI ENSEIGNÉS À MON PERSONNEL AU FIL DES ANS. MON PERSONNEL À SKYLINE AVAIT L'HABITUDE DE GÉMIR CHAQUE FOIS QUE JE DIRAIS: «LES GENS NE SE SOUCIENT PAS COMBIEN
VOUS SAVEZ JUSQU'À CE QU'ILS SACHENT COMBIEN VOUS VOUS SOUCIEZ », MAIS ILS SAVAIENT AUSSI QUE C'ÉTAIT VRAI. VOUS DÉVELOPPEZ DE LA CRÉDIBILITÉ AVEC LES GENS LORSQUE VOUS
CONNECTEZ-VOUS AVEC EUX ET MONTREZ QUE VOUS VOULEZ VRAIMENT LES AIDER.

Les plus grands leaders sont en mesure de se connecter aux deux niveaux: avec les individus et avec un public. Un exemple parfait était Ronald Reagan. Sa capacité à développer des relations avec un public se reflète dans le surnom qu'il a reçu en tant que président: le Grand Communicateur. Mais il avait aussi la capacité de toucher le cœur des individus qui lui sont proches. L'ancienne rédactrice de discours de Reagan Peggy Noonan a déclaré que lorsque le président revenait à la Maison-Blanche après de longs voyages et que le personnel avait entendu son hélicoptère atterrir sur la pelouse, tout le monde cessait de travailler, et donna Elliott,

membre du personnel, disait : « Papa est chez lui ! » C'était une indication de l'affection que son peuple ressentait pour lui.

Vous n'avez pas besoin du charisme de Ronald Reagan pour communiquer avec les gens. Vous découvrirez parfois la possibilité de communiquer avec des gens où vous vous attendez le moins à le trouver. Je me suis rappelé cela récemment que j'ai lu sur les funérailles de Sonny Bono. Bien qu'il ait réussi ces dernières années dans le monde de la politique, après avoir servi comme maire de Palm Springs et un membre de la Chambre des représentants des États-Unis, la plupart des gens se souviennent Bono de ses jours de spectacle. Il était difficile à prendre au sérieux. Il portait des vêtements scandaleux. Il a toujours été la crosse des blagues de sa femme Cher, et il ne pouvait pas chanter. Mais l'homme savait comment se connecter avec les autres. Lors de ses funérailles, le président de la Chambre Des représentants, Newt Gingrich, a dit à propos de Bono :

> Vous l'avez regardé et vous vous êtes dit : « Cela ne peut pas être une personne célèbre. » Il sourit, il a dit quelque chose, puis vous vous êtes dit: «Cela ne peut pas être une personne sérieuse." Quatre blagues et deux histoires plus tard, vous couliez votre cœur à lui, il vous aidait à résoudre un problème et vous avez commencé à réaliser que c'est un très travailleur, homme très réfléchi qui a couvert une grande partie de ses capacités avec son sens de l'humour merveilleux et son désir de vous rendre plus grand que lui afin qu'il puisse vous servir , ce qui vous faciliterait alors de faire quelque chose que vous aviez besoin de faire ensemble.

Bono comprenait la loi de connexion. Il a conquis les gens avant d'enrôler leur aide. Il savait qu'il fallait toucher un cœur avant de demander un coup de main.

CONNECTEZ-VOUS AVEC LES GENS UN À LA FOIS

LA CLÉ DE LA CONNEXION AVEC LES AUTRES EST DE RECONNAÎTRE QUE MÊME DANS UN GROUPE,
IL FAUT PARLER DES GENS EN TANT QU'INDIVIDUS. GÉNÉRAL NORMAN SCHWARZKOPF A FAIT REMARQUER : « J'AI VU DES DIRIGEANTS COMPÉTENTS QUI SE TENAIENT
DEVANT UN PELOTON ET TOUT CE QU'ILS ONT VU, C'EST UN PELOTON. MAIS SUPER
LES DIRIGEANTS SE TIENNENT DEVANT UN PELOTON ET LE VOIENT COMME 44 INDIVIDUS, CHACUN
DONT LES ASPIRATIONS, DONT CHACUNE VEUT VIVRE, DONT CHACUNE
VEUT FAIRE LE BIEN.

J'ai eu l'occasion de m'adresser à un public merveilleux au cours de ma carrière. Les plus grands ont été dans les stades où 60 000 à 70 000 personnes étaient présentes. Certains de mes collègues qui parlent aussi pour gagner leur vie m'ont demandé : « Comment parlez-vous à autant de gens? » Le secret est simple. Je n'essaie pas de parler aux milliers. Je me concentre sur parler à une personne. C'est la seule façon de communiquer avec les gens.

C'EST LE TRAVAIL DU LEADER

CERTAINS DIRIGEANTS ONT DES PROBLÈMES AVEC LA LOI DE CONNEXION EST PARCE QU'ILS CROIENT QUE LA CONNEXION EST LA RESPONSABILITÉ DES ADEPTES. C'EST PARTICULIÈREMENT VRAI POUR LES LEADERS DE POSITION. ILS PENSENT SOUVENT, *JE SUIS*

LE PATRON. J'AI LE POSTE. CE SONT MES EMPLOYÉS. THEM *QU'ILS VIENNENT À* Moi. MAIS LES DIRIGEANTS QUI RÉUSSISSENT QUI OBÉISSENT À LA LOI DE CONNEXION SONT
TOUJOURS INITIATEURS. ILS FONT LE PREMIER PAS AVEC LES AUTRES, PUIS FONT L'EFFORT DE CONTINUER À ÉTABLIR DES RELATIONS. CE N'EST PAS TOUJOURS FACILE, MAIS SI C'EST IMPORTANT POUR LE SUCCÈS DE LA ORGANISATION, UN LEADER DOIT LE FAIRE DE TOUTE FAÇON, PEU IMPORTE COMBIEN D'OBSTACLES IL POURRAIT Y AVOIR.

J'ai appris cette leçon en 1972 quand j'ai été confronté à une situation très difficile. Je déménageais à Lancaster, Ohio, où je reprendrais la direction d'une église. Avant d'accepter le poste, j'ai découvert d'un ami que l'église venait de vivre une grande bataille liée à un projet de construction. À la tête de l'une des factions était l'influenceur numéro un dans l'église, un homme nommé Jim Butz qui était le chef laïc élu de la congrégation. Et j'ai aussi entendu dire que Jim avait la réputation d'être né gatif et quelque chose d'un franc-tireur. Il aimait utiliser son influence pour déplacer les gens dans des directions qui n'aidaient pas toujours l'organisation.

Parce que l'ancien pasteur principal avait butted têtes avec Jim plus de quelques fois, je savais que ma meilleure chance pour réussir dans le leadership il était de faire un lien avec Jim. Donc la première chose que j'ai faite quand je suis arrivé était de prendre rendez-vous pour le rencontrer dans mon bureau.

Jim était un grand homme. Il mesurait environ six pieds quatre pouces et pesait environ 250 livres, le genre de gars qui pouvait aller chasser l'ours avec rien d'autre qu'un interrupteur. Il était très intimidant, et il avait environ soixante-cinq ans. Moi, par contre, je n'avais que vingt-cinq ans. Quand il est arrivé, j'ai dit, "Jim, je sais que tu es l'influenceur dans cette église, et je veux que tu saches que j'ai décidé que je vais faire tout ce qui est en mon pouvoir pour construire une bonne relation avec toi. J'aimerais vous rencontrer tous les mardis pour le déjeuner au Holiday Inn pour discuter de questions. Bien que je sois le leader ici, je ne prendrai jamais de décision aux gens sans en discuter d'abord avec vous. Je veux vraiment travailler avec toi.

« Mais je veux aussi que vous sachiez que j'ai entendu dire que vous êtes une personne très négative, dis-je, et que vous aimez combattre les batailles. Si vous décidez de travailler contre moi, je suppose que nous devrons juste être de l'autre côté. Et parce que vous avez tellement d'influence, je sais que vous gagnerez la plupart du temps au début. Mais je vais développer des relations avec les gens et attirer de nouvelles personnes dans cette église, et un jour, j'aurai plus d'influence que toi.

— Mais je ne veux pas vous combattre, continuai-je. "Vous avez soixante-cinq ans en ce moment. Disons que vous avez encore dix à quinze ans de bonne santé et de productivité devant vous. Si vous voulez, vous pouvez faire de ces années votre meilleur et faire votre vie compte. Nous pouvons faire beaucoup de grandes choses ensemble dans cette église, mais la décision est la vôtre.

Quand j'ai fini, Jim n'a rien dit. Il se leva de son siège, entra dans le hall, et s'arrêta pour prendre un verre à la fontaine d'eau. Je l'ai suivi et j'ai attendu. Après une longue période, il se leva droit et se retourna. Quand il l'a fait, j'ai vu que les larmes coulaient sur ses joues. Et puis il m'a donné un grand câlin grand ours et a dit: «Vous pouvez compter sur moi pour être de votre côté."

Et Jim est de mon côté. Il s'est avéré qu'il a vécu une dizaine d'années de plus, et parce qu'il était prêt à m'aider, nous avons accompli des choses positives ensemble dans cette église. Mais cela ne serait jamais arrivé si je n'avais pas eu le courage d'essayer de faire un lien avec lui ce premier jour dans mon bureau.

PLUS LE DÉFI EST DIFFICILE, PLUS LA CONNEXION EST GRANDE

NE SOUS-ESTIMEZ JAMAIS LE POUVOIR D'ÉTABLIR DES RELATIONS AVEC
LES GENS AVANT DE LEUR DEMANDER DE VOUS SUIVRE. SI VOUS AVEZ DÉJÀ ÉTUDIÉ LE
VIES DE COMMANDANTS MILITAIRES NOTABLES, VOUS AVEZ PROBABLEMENT REMARQUÉ
QUE LES MEILLEURS PRATIQUAIENT LE DROIT DU RACCORDEMENT. J'AI LU UNE FOIS QUE PENDANT LA PREMIÈRE GUERRE MONDIALE EN FRANCE, LE GÉNÉRAL DOUGLAS MACARTHUR A DIT À UN COMMANDANT DE BATAILLON AVANT UNE CHARGE AUDACIEUSE, "MAJOR, QUAND LE
SIGNAL VIENT POUR ALLER SUR LE DESSUS, JE VEUX QUE VOUS ALLIEZ D'ABORD, AVANT VOTRE
Hommes. SI VOUS LE FAITES, ILS SUIVRONT. PUIS MACARTHUR A ENLEVÉ LE DISTINGUÉ CROIX DE SERVICE DE SON UNIFORME ET L'A ÉPINGLÉ SUR LE Majeur. IL LUI AVAIT, EN EFFET, RÉCOMPENSÉ POUR HÉROÏSME AVANT DE LUI DEMANDER DE L'EXPOSER. ET BIEN SÛR, LE MAJOR A MENÉ SES HOMMES, ILS L'ONT SUIVI AU-DESSUS, ET ILS ONT ATTEINT LEUR OBJECTIF.

Tous les exemples militaires de la Loi de connexion ne sont pas aussi dramatiques. Par exemple, il est dit que Napoléon a fait une pratique de connaître chacun de ses officiers par son nom et de se rappeler où ils vivaient et quelles batailles ils avaient combattu avec lui. Robert E. Lee était connu pour rendre visite aux hommes dans leurs campings la veille d'une grande bataille. Souvent, il a relevé les défis du lendemain sans avoir dormi. Plus récemment, j'ai lu comment Norman Schwarzkopf a souvent trouvé des moyens de se connecter avec ses troupes. À Noel, en 1990, pendant la guerre du Golfe persique, il a passé la journée parmi les hommes et les femmes qui étaient si loin de leur famille. Dans son autobiographie, dit-il,

> J'ai commencé à Lockheed Village ... Certaines [troupes] s'étaient déjà assises pour dîner, même s'il n'était que midi, parce qu'elles mangeaient par quarts. J'ai serré beaucoup de mains. Ensuite, je suis retourné au village d'Escan, où il y avait trois immenses salles de mess dans les tentes. Au début, une longue file de troupes étendit l'entrée. J'ai serré la main de tout le monde dans la ligne, est allé derrière le comptoir de service pour saluer les cuisiniers et les aides, et a travaillé mon chemin à travers la salle de mess, frapper chaque table, souhaitant à tous Joyeux Noel. Puis je suis allé dans les deuxième et troisième salles à manger et j'ai fait la même chose. Je suis revenu à la première tente de mess et répété l'exercice, parce que à ce moment-là il y avait un ensemble entièrement nouveau de visages. Puis je me suis assis avec quelques-unes des troupes et j'ai dîné. En quatre heures, j'ai dû serrer quatre mille mains.

Schwarzkopf n'avait pas à faire ça, mais il l'a fait. Il a utilisé l'une des méthodes les plus efficaces pour se connecter avec les autres, quelque chose que j'appelle marcher lentement à travers la foule. Cela peut sembler ringard, mais c'est vraiment vrai: les gens ne se soucient pas combien vous savez jusqu'à ce qu'ils savent combien vous vous souciez.

LE RÉSULTAT DE LA CONNEXION

QUAND UN LEADER A FAIT LE TRAVAIL POUR COMMUNIQUER AVEC SON PEUPLE, VOUS
PEUT LE VOIR DANS LA FAÇON DONT L'ORGANISATION FONCTIONNE. PARMI LES EMPLOYÉS

IL Y A UNE LOYAUTÉ INCROYABLE ET UNE FORTE ÉTHIQUE DE TRAVAIL. LA VISION DU LEADER DEVIENT L'ASPIRATION DU PEUPLE. L'IMPACT EST INCROYABLE.

Vous pouvez également voir les résultats d'autres façons. Le Jour du Boss en 1994, une pleine page d'annonce est parue dans *USA Today*. Il a été contracté et payé par les employés de Southwest Airlines, et il a été adressé à Herb Kelleher, PDG de la société:

> Merci, Herb
> Pour avoir rappelé chacun de nos noms.
> Pour avoir soutenu le Manoir Ronald McDonald.
> Pour avoir aidé à charger les bagages à l'Action de grâces.
> Pour donner à chacun un baiser (et nous voulons dire tout le monde).
> Pour écouter.
> Pour la gestion de la seule grande compagnie aérienne rentable.
> Pour chanter à notre fête de vacances.
> Pour chanter seulement une fois par an.
> Pour nous laisser porter des shorts et des baskets pour travailler.
> Pour le golf au LUV Classic avec un seul club.
> Pour avoir dépassé Sam Donaldson.
> Pour avoir roulé votre Harley Davidson dans le quartier général du Sud-Ouest.
> Pour être un ami, pas seulement un patron.
> Happy Boss's Day de chacun de vos 16 000 employés

Un spectacle d'affection comme ça ne se produit que lorsqu'un leader a travaillé dur pour communiquer avec son peuple.

Ne sous-estimez jamais l'importance de construire des ponts relationnels entre vous et les gens que vous dirigez. Il ya un vieux dicton: Pour vous conduire, utilisez votre tête; pour diriger les autres, utilisez votre cœur. C'est la nature de la Loi de connexion. Touchez toujours le cœur d'une personne avant de lui demander un coup de main.



LA LOI DU CERCLE INTIME

LE POTENTIEL D'UN LEADER EST DÉTERMINÉ PAR CEUX QUI SONT LES PLUS PROCHES DE LUI

En 1981, j'ai reçu une merveilleuse offre. Je travaillais comme directeur exécutif chez Wesleyan World
Quartier général quand j'ai eu l'occasion de devenir le chef de la plus grande église de la dénomination wesleyenne. Le nom de l'église était Skyline, et il était situé dans la région de San Diego, en Californie.

L'église a eu une grande histoire. Il avait été fondé dans les années 1950 par un homme merveilleux nommé Orval Butcher, et il prenait sa retraite après y avoir servi pendant vingt-sept

ans. Le Dr Butcher avait touché la vie de milliers de personnes avec son leadership, et l'église avait une solide réputation reconnue à l'échelle nationale. C'était une bonne église, mais elle avait un problème. Il n'avait pas grandi depuis des années. Après avoir atteint un peu plus d'un millier de membres, il avait atteint un plateau.

La première fois que je me suis envolé pour parler avec le conseil, je savais que Skyline était l'endroit où je devais être. J'ai immédiatement appelé et dit à ma femme, Margaret, que nous devrions commencer à faire nos valises et à nous préparer à un déménagement. Et dès qu'ils m'ont offert le boulot, on est allés avec nos deux enfants à San Diego.

Alors que nous traversions le pays, j'ai commencé à réfléchir à la tâche qui m'attendait. J'avais vraiment hâte de relever le défi de porter Skyline à un nouveau niveau. Après notre arrivée, j'ai rencontré chacun des membres du personnel pour évaluer les capacités individuelles. Presque immédiatement, j'ai découvert pourquoi l'église avait à plat bordé. Le personnel était de bonnes personnes, mais ils n'étaient pas des leaders forts. Peu importe ce que j'ai fait avec eux, ils ne seraient jamais en mesure d'emmener l'organisation à l'endroit où nous devions aller. Vous voyez, le potentiel de chaque leader est déterminé par les gens les plus proches de lui. Si ces gens sont forts, alors le leader peut avoir un impact énorme. S'ils sont faibles, il ne peut pas. C'est la Loi du Cercle Intérieur.

TROIS PHASES VERS UNE NOUVELLE CROISSANCE

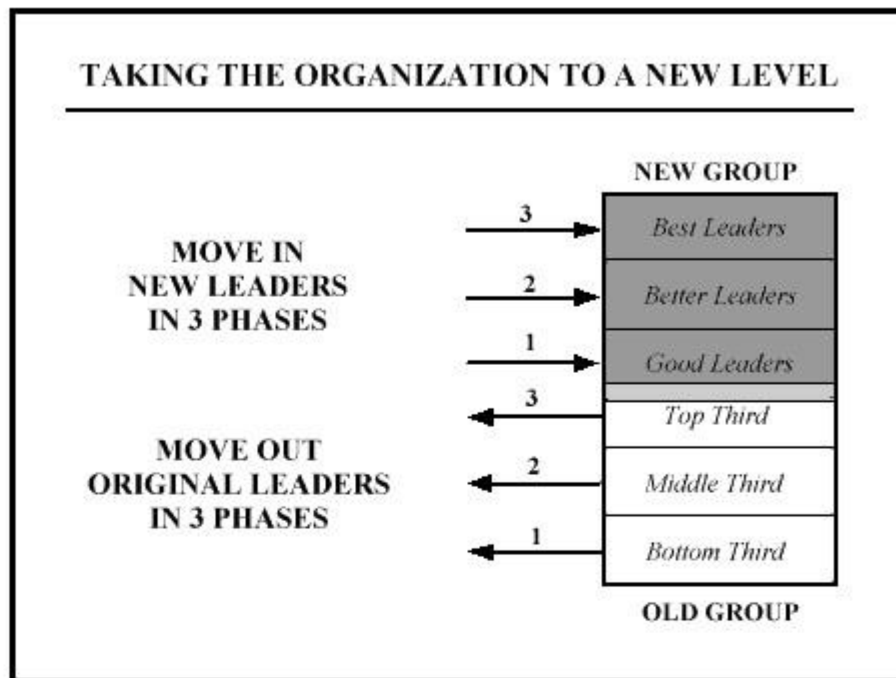
LA TÂCHE QUI M'ATTENDAIT ÉTAIT CLAIRE. J'AVAIS BESOIN D'ENLEVER LE
LES DIRIGEANTS FAIBLES QUE JE POSSÉDAIS ET EN AMENAIS DE MEILLEURS.
C'ÉTAIT LA SEULE
JE POURRAIS CHANGER LA SITUATION. MENTALEMENT, JE
DIVISÉ LES GENS EN TROIS GROUPES EN FONCTION DE LEUR CAPACITÉ À
DIRIGER ET OBTENIR DES RÉSULTATS. LE PREMIER GROUPE AVEC QUI JE
VOULAIS TRAITER ÉTAIT
LE TIERS INFÉRIEUR, LE PERSONNEL CONTRIBUE LE MOINS À L'ORGANISATION.
I

JE SAVAIS QUE JE POUVAIS LES REJETER TOUT DE SUITE PARCE QUE L'IMPACT DE LEUR DÉPART NE POUVAIT ÊTRE RIEN D'AUTRE QUE POSITIF. JE LES AI IMMÉDIATEMENT REMPLACÉS PAR LES MEILLEURES PERSONNES QUE J'AI PU TROUVER.

J'ai alors commencé à travailler sur le tiers moyen. Un par un, comme j'ai trouvé de bons leaders de l'extérieur de l'organisation, je les ai amenés et j'ai lâché le plus faible du personnel actuel. Il m'a fallu une autre année pour traiter l'ancien groupe du milieu. À la fin de trois ans, j'avais complètement nettoyé la maison, ne laissant que deux sur le personnel du groupe d'origine. Et parce que le cercle intérieur était passé à un nouveau niveau, l'organisation a été en mesure d'aller à un nouveau niveau. Sur le nouveau personnel, même les plus faibles des nouvelles personnes étaient plus forts que tous les anciens que j'avais lâchés.

Le personnel a continué de croître en force. J'ai développé les gens pour en faire de meilleurs leaders. Et chaque fois qu'un membre du personnel est parti, j'ai cherché quelqu'un encore mieux comme un remplacement. En conséquence, l'impact sur Skyline a été incroyable. Presque dès que j'ai fait les premiers changements de personnel en 1981, nous avons recommencé à croître. En moins de dix ans, l'église est devenue trois fois plus grande qu'elle avait été quand j'ai commencé. Et le budget annuel, qui était de 800 000 $ à mon arrivée, est passé à plus de 5 millions de dollars par année.

La croissance et le succès que nous avons connu à Skyline étaient dus à la Loi du Cercle Intérieur. Quand nous avions le bon personnel, notre potentiel a monté en flèche. Et en 1995, lorsque je suis parti, d’autres dirigeants de partout au pays ont cherché à embaucher mes membres clés du personnel pour leurs propres organisations. Ils ont reconnu la puissance de la Loi du Cercle Intérieur et ont voulu embaucher le meilleur qu’ils pouvaient trouver pour accroître leur potentiel.



CHAQUE ORGANISATION A UN CERCLE INTIME

REGARDEZ UNE ORGANISATION DANS À PEU PRÈS N’IMPORTE QUELLE PROFESSION ET VOUS POUVEZ VOIR LA LOI DU CERCLE INTIME À L’ŒUVRE. PAR EXEMPLE, EN 1997, LES MARLINS DE LA FLORIDE DE BASEBALL ONT RÉUNI UN GROUPE IMPRESSIONNANT DE JOUEURS EN ÉQUIPE. QUEL EN A ÉTÉ LE RÉSULTAT? ILS ONT GAGNÉ LA SÉRIE MONDIALE. MAIS UNE FOIS LEUR SAISON DE CHAMPIONNAT TERMINÉE, ILS ONT COMMENCÉ DÉMANTÈLEMENT DE L’ÉQUIPE. IL S’AGISSAIT D’UNE « VENTE DE FEU » SEMBLABLE À CELLE QUE LE SAN DIEGO PADRES MANAGEMENT TENU AU DÉBUT DES ANNÉES 1990 AVANT LEUR L’ÉQUIPE A ÉTÉ VENDUE. LE RÉSULTAT EN FLORIDE SERA LE MÊME QU’IL ÉTAIT À SAN Diego. SANS LEURS JOUEURS CLÉS, LEUR CERCLE INTIME, LES MARLINS TOMBER DANS LES RANGS DU MÉDIOCRE. LE POTENTIEL DU LEADER, AINSI QUE LE POTENTIEL DE TOUTE L’ORGANISATION, EST DÉTERMINÉ PAR SES PROCHES.

Sachant ce que je fais au sujet de l’impact de la Loi du Cercle Intérieur, je suis étonné quand je rencontre des gens qui continuent à tenir le Lone Ranger comme leur modèle pour le

leadership. Lawrence Miller est l'une des meilleures illustrations de l'irréaliste de cet idéal de leadership dans *American Spirit* :

> Les problèmes sont toujours résolus de la même manière. Le Lone Ranger et son fidèle compagnon indien ... venir à cheval en ville. Le Lone Ranger, avec son masque et son identité mystérieuse, son fond et son style de vie, ne devient jamais intime avec ceux qu'il aidera. Son pouvoir est en partie dans sa mystique. En moins de dix minutes, le Lone Ranger a compris le problème, identifié qui sont les méchants, et a entrepris de les attraper. Il déjoue rapidement les méchants, tire son arme, et les a derrière les barreaux. Et puis il y avait toujours cette scène merveilleuse à la fin [où] les victimes impuissantes se tiennent devant leur ranch ou sur la place de la ville s'émerveillant de la façon dont il est merveilleux maintenant qu'ils ont été sauvés.

C'est baloney. Il n'y a pas de leaders Lone Ranger. Pensez-y: Si vous êtes seul, vous n'êtes pas *à la tête* de quelqu'un, n'est-ce pas?

Warren Bennis, expert en leadership, avait raison lorsqu'il a affirmé : « Le leader trouve de la grandeur dans le groupe, et il ou elle aide les membres à le trouver en eux-mêmes. » Pensez à n'importe quel leader très efficace, et vous trouverez quelqu'un qui s'est entouré d'un cercle intérieur fort. Mon ami Joseph Fisher m'a rappelé cela en parlant de l'impact de l'évangéliste Billy Graham. Son succès est le résultat d'un cercle intérieur fantastique: Ruth Bell Graham, Grady Wilson, Cliff Barrows, et George Beverly Shea. Ils l'ont rendu meilleur qu'il ne l'aurait jamais été seul. On pourrait dire la même chose du président Ronald Reagan pour deux mandats. Il a réussi parce qu'il s'est entouré de bonnes personnes.

LES MEILLEURS NE FONT PAS TOUJOURS LE MEILLEUR

LORS D'UNE CONFÉRENCE OÙ J'ENSEIGNAIS LA LOI DU CERCLE INTIME, UN HOMME NOMMÉ ASHLEY RANDALL DE WOODBINE, EN GÉORGIE, EST VENU ME VOIR PENDANT UNE PAUSE ET M'A DIT: «JOHN, VOUS AVEZ RAISON SUR LE POUVOIR DE ASSOCIATION AVEC DE BONNES PERSONNES. JE VÉLO BEAUCOUP, ET JE SUIS LE DES COUREURS DE CLASSE MONDIALE. DANS LES COURSES DE VÉLO D'ENDURANCE COMME LE TOUR DE FRANCE, LE VAINQUEUR EST PRESQUE TOUJOURS LA PERSONNE QUI COURT AVEC L'ÉQUIPE LA PLUS FORTE. ILS NE SONT PAS LES PREMIERS À FINIR TOUS LES JOURS, MAIS ILS SONT TOUJOURS DANS LE PREMIER PACK POUR FINIR CHAQUE JOUR.

« J'ai aussi trouvé que c'était vrai moi-même », a-t-il dit. « J'ai participé à quelques triathlons, et Je peux témoigner que je nage, que je nage et que je cours mieux le jour de la course que n'importe quel autre jour d'entraînement. C'est parce que je suis entouré de gens qui nagent, font du vélo, qui courent à un niveau supérieur et qui le font avec moi.

Vous pouvez dire quand un chef a maîtrisé la Loi du Cercle Intérieur. Par exemple, Jack Welch, président et chef de la direction de General Electric, ne laisse pas au hasard la formation des cercles intérieurs supérieurs au sein de son organisation. Depuis qu'il a pris la direction de GE en 1981, il a personnellement donné son accord au cercle de cadres de chaque directeur général, c'est-à-dire cinq cents postes en tout.

LA VALEUR DE L'ÉDUCATION DES BONNES PERSONNES DANS VOTRE CERCLE INTIME

DANS LES MEILLEURES CIRCONSTANCES, UN LEADER DEVRAIT ESSAYER DE LES GENS POUR SON CERCLE INTIME DE L'INTÉRIEUR DE SON ORGANISATION. Bien sûr
CE N'EST PAS TOUJOURS POSSIBLE, COMME LE MONTRE MON HISTOIRE DE SKYLINE. Mais toi
NE PEUT PAS BATTRE LA SATISFACTION ET LES RÉCOMPENSES D'ÉLEVER DES HOMMES ET
LES FEMMES DE L'ÉQUIPE DE LA FERME.

Ned Barnholt, directeur de Hewlett-Packard, croit qu'il y a trois groupes de personnes au sein d'une organisation lorsqu'il s'agit de leur réponse au leadership et à son impact : (1) ceux qui l'obtiennent presque immédiatement et qui s'en vont et qui courent avec; (2) ceux qui sont sceptiques et ne savent pas quoi en faire; et (2) un autre tiers qui commencent négatif et espèrent qu'il va disparaître. « J'avais l'habitude de passer la plupart de mon temps avec ceux qui étaient les plus négatifs, » dit Barnholt, « essayant de les convaincre de changer. Maintenant, je passe mon temps avec les gens dans le premier [groupe]. J'investis dans mes meilleurs actifs" Cette attitude rapporte de riches dividendes à l'avenir.

Vous vous demandez peut-être où vous devriez passer votre temps dans votre organisation. Vous devriez essayer d'amener cinq types de personnes dans votre cercle intime. Tous peuvent ajouter une valeur énorme à vous et à votre organisation.

1. VALEUR POTENTIELLE, CEUX QUI SE SOULÈVENT EUX-MÊMES.

LA PREMIÈRE CAPACITÉ QUE CHAQUE LEADER DOIT AVOIR EST LA CAPACITÉ DE DIRIGER ET DE SE MOTIVER. GARDEZ TOUJOURS LES YEUX OUVERTS POUR LES PERSONNES AYANT DU POTENTIEL.

2. VALEUR POSITIVE — CEUX QUI HAUSSENT LE MORAL AU COURS DE L'ORGANISATION.

VOICI UN VIEUX POÈME D'ELLA WHEELER WILCOX QUE MA MÈRE AVAIT L'HABITUDE DE ME RÉCITER:

> Il y a deux sortes de gens sur terre aujourd'hui,
> juste deux sortes de personnes, pas plus, je dis.
> Pas le bon et le mauvais, car 'tis bien compris que les
> bons sont à moitié mauvais et les mauvais sont à
> moitié bon. non! Les deux types de personnes sur
> terre, je veux dire sont les gens qui soulèvent et les
> gens qui se penchent.

Les gens qui sont capables de soulever les autres et de remonter le moral dans une organisation sont inestimables, et ils sont toujours un atout énorme pour le cercle intime d'un leader.

3. VALEUR PERSONNELLE — CEUX QUI SOULÈVENT LE LEADER

UN AMI M'A DIT UN JOUR : « C'EST SOLITAIRE AU SOMMET, ALORS TU FERAIS MIEUX DE SAVOIR POURQUOI TU ES LÀ. » IL EST VRAI QUE LES DIRIGEANTS PORTENT UNE LOURDE CHARGE. LORSQUE VOUS ÊTES DEVANT, VOUS POUVEZ ÊTRE UNE CIBLE FACILE. MAIS VOUS N'AVEZ PAS

JE DOIS Y ALLER SEUL. C'EST POURQUOI JE DIS, "C'EST SOLITAIRE AU SOMMET, DONC VOUS
MIEUX VAUT PRENDRE QUELQU'UN AVEC VOUS. QUI POURRAIT ÊTRE MEILLEUR QUE QUELQU'UN
QUI VOUS SOULÈVE, NON PAS COMME UN OUI, MAIS COMME UN SOUTIEN SOLIDE ET
Ami? SALOMON DE L'ANCIEN ISRAEL A RECONNU CETTE VÉRITÉ : « COMME LE FER AIGUISE LE FER, LES AMIS AIGUISENT L'ESPRIT LES UNS DES AUTRES. » CHERCHEZ POUR VOS PERSONNES DU CERCLE INTÉRIEUR QUI VOUS AIDENT À VOUS AMÉLIORER.

4. VALEUR DE PRODUCTION — CEUX QUI EN SOULÈVENT D'AUTRES

L'HUMORISTE FRED ALLEN A DIT À PROPOS DE L'ANIMATEUR DE TÉLÉVISION ED SULLIVAN,
"IL SERA LÀ TANT QUE D'AUTRES PERSONNES AURONT DU TALENT." BIEN QU'IL DIT COMME UNE BLAGUE, IL Y AVAIT BEAUCOUP DE SAGESSE DANS SON COMMENTAIRE. Sullivan
AVAIT UN OEIL POUR LE TALENT ET ÉTAIT UN MAÎTRE POUR ATTIRER DES GENS TALENTUEUX À SON SPECTACLE. DE NOMBREUX COMIQUES ET GROUPES MUSICAUX QUI
DEVENU CÉLÈBRE DANS LES ANNÉES 1960 PEUT RETRACER LE DÉBUT DE LEUR SUCCÈS DE RETOUR À UNE APPARITION SUR LE *SPECTACLE ED SULLIVAN*. POUR VOTRE CERCLE INTIME, VALORISEZ LES GENS CAPABLES D'EN ÉLEVER D'AUTRES.

5. VALEUR ÉPROUVÉE — CEUX QUI ÉLÈVENT DES GENS QUI ÉLÈVENT D'AUTRES PERSONNES

LA PLUS GRANDE VALEUR POUR N'IMPORTE QUEL LEADER EST QUELQU'UN QUI PEUT ÉLEVER D'AUTRES
Dirigeants. CELA PRODUIT UN LEADERSHIP MULTIGÉNÉRATIONNEL. (LA PUISSANCE DE CELA PEUT ÊTRE VU DANS LA LOI DE LA CROISSANCE EXPLOSIVE.)

NE CESSEZ JAMAIS D'AMÉLIORER VOTRE CERCLE INTIME

DANS MON LIVRE *DÉVELOPPANT LE LEADER EN VOUS*, J'AI ÉCRIT SUR LA FAÇON DONT JE
J'AI PASSÉ EN REVUE MA VIE QUAND J'AI EU QUARANTE ANS. J'AVAIS LE DÉSIR DE CONTINUER
À UN NIVEAU PLUS ÉLEVÉ ET DE FAIRE UN PLUS GRAND IMPACT, MAIS J'AI RÉALISÉ QUE J'AVAIS TIRÉ PARTI DE MON TEMPS AUTANT QUE JE LE POUVAIS, ET IL SERAIT
ONT ÉTÉ IMPOSSIBLES D'AFFINER L'ACCENT MIS SUR MES PRIORITÉS, PAS PLUS QU'ELLE NE L'ÉTAIT DÉJÀ. EN D'AUTRES TERMES, JE NE POUVAIS PAS TRAVAILLER PLUS DUR *OU*
Intelligente. CELA M'A LAISSÉ UN SEUL CHOIX: APPRENDRE À TRAVAILLER À TRAVERS

Autres. C'EST LE JOUR OÙ J'AI VRAIMENT COMPRIS LA LOI DU CERCLE INTIME. DEPUIS, JE ME SUIS ENGAGÉ À DÉVELOPPER CONTINUELLEMENT MON CERCLE INTIME. J'EMBAUCHE LE MEILLEUR PERSONNEL QUE JE PEUX TROUVER, LES DÉVELOPPER AUTANT QUE JE PEUX, ET REMETTRE TOUT CE QUE JE PEUX.

En 1994, j'ai découvert l'un des membres clés de mon cercle intime. À l'époque, INJOY Stewardship Services (ISS), la deuxième entreprise que j'ai fondée, avait environ deux ans, et elle ne se portait pas si bien. Il réussissait à remplir sa mission de consultation en campagne de capital, mais il ne progressait pas assez vite, et par conséquent, il perdait de l'argent. Il fallait un très bon leader. Dick Peterson, le président de ma première entreprise, avait déjà les mains pleines avec INJOY. Et je n'ai pas eu le temps de le diriger moi-même, avec mon emploi du temps de parole lourd, une église de 3500 (y compris un personnel de quarante), et une famille avec deux enfants à l'école secondaire.

À cette époque, j'ai décidé d'aller à Seattle pour demander conseil à Dave Sutherland, un cadre d'IBM avec une expérience de marketing remarquable, une capacité de leadership intuitive, et l'un des meilleurs esprits stratégiques que j'ai jamais rencontré. Je connaissais déjà Dave avec désinvolture, et il avait une certaine expérience d'interaction avec l'ISS, alors il était prêt à s'asseoir et me parler comme une faveur à un ami. Plusieurs semaines avant la réunion, je l'ai rempli sur tout ce que je pensais qu'il avait besoin de savoir, et je lui ai demandé de réfléchir à ce qu'il ferait s'il était celui qui essaie de prendre la société au prochain niveau.

Comme nous nous sommes assis dans ma chambre d'hôtel à Seattle, il a commencé à exposer une stratégie incroyable pour

Iss. Il croyait en notre mission parce que nous avions aidé son église et son pasteur plus tôt cette année-là. Et il savait exactement ce qu'il faudrait pour faire passer l'entreprise au niveau supérieur. Après une trentaine de minutes, c'est là que ça m'a frappé. *Dave est le gars qui peut le faire*.

« Dave, dis-je, je veux *vous* embaucher pour diriger l'ISS. » Dave m'a ignoré et a continué à me communiquer le plan. Environ une heure plus tard, je lui ai dit à nouveau, "Dave, je veux t'engager." Encore une fois, il m'a ignoré et n'arrêtait pas de dire à Dick et à moi son plan. Enfin, après que nous y étions allés environ quatre heures, je lui ai dit à nouveau. J'ai dit : "Dave, tu ne m'as pas entendu ? Je vous dis que je veux vous engager pour être le président de l'ISS. Pourquoi m'ignorez-vous?

À ce moment-là, il a pris ma demande au sérieux. J'ai réalisé que je n'avais pas grand-chose à offrir à Dave. Il a été l'un des meilleurs gars dans le pays pour IBM dans son domaine de marketing. Et tout ce que j'avais, c'était une petite entreprise et un rêve. Mais à cause de la Loi du Cercle Intérieur, je savais que mon potentiel et celui de mes organisations monteraient en flèche si Dave devenait membre de mon équipe. Quand j'ai proposé de lui donner mon salaire de l'ISS s'il venait à bord, il s'est finalement rendu compte à quel point j'étais sérieux.
Et bien que cela signifiait prendre une grosse réduction de salaire, Dave a pris le travail.

Aujourd'hui, ISS est l'entreprise qui connaît la croissance la plus rapide de ce type et la deuxième plus grande société de conseil en campagne de capital aux États-Unis. Il est passé à un tout nouveau niveau, grâce à Dave Sutherland. Et pas seulement cela, Dave apporte sa pensée stratégique et le marketing averti à la table pour les quatre de mes entreprises.

Dave Sutherland n'est qu'un des une douzaine d'acteurs clés que j'ai ajoutés à mon cercle intime. Je construis stratégiquement ce groupe depuis plus de dix ans, depuis mon quarantième anniversaire. Dave est accompagné du président d'INJOY, Dick Peterson, et de ses collègues de longue date, Dan Reiland et Tim Elmore, qui se sentent comme mes mains droites et gauches lorsqu'il s'agit de créer des ressources pour les dirigeants. Ils sont tous les trois avec moi depuis plus d'une décennie. D'autres ajouts plus récents incluent Ron McManus et Chris Fryer, mes deux autres présidents d'entreprise. Mon assistante, Linda Eggers, fait l'impossible avec mon

calendrier et mes besoins organisationnels tous les jours, tandis que Charlie Wetzel, mon écrivain, me permet de continuer à produire des livres malgré mon emploi du temps exigeant. Des leaders de la nouvelle main-d'œil comme les jeunes managers Dave Johnson, Kevin Small et Larry Figueroa aident également INJOY à avoir un impact incroyable. Et bien sûr, je ne peux pas oublier mon bon copain Jim Dornan, mon frère, Larry Maxwell, et mon meilleur ami dans le monde entier, Margaret, ma femme.

Lee Iacocca dit que le succès ne vient pas de ce que vous savez, mais de qui vous savez et comment vous vous présentez à chacun de ces gens. Il y a beaucoup de vérité là-dedans. Je dois dire que je suis béni avec une équipe incroyable. Mais je n'ai pas encore fini. Je vais continuer à construire et à ajouter de bonnes personnes pour une autre décennie et plus. Vous voyez, je sais que j'ai plus de potentiel que je n'ai pas encore atteint, et si je veux un jour y arriver, je dois m'entourer des meilleures personnes possibles. C'est la seule façon que ça arrive. C'est la Loi du Cercle Intérieur.



LA LOI DE L'AUTONOMISATION

SEULS LES DIRIGEANTS SÛRS DONNENT LE POUVOIR À Autres

À peu près tout le monde a entendu parler d'Henry Ford. Il a été l'innovateur révolutionnaire dans l'industrie automobile et une légende de l'histoire des affaires américaine. En 1903, il cofonde la Ford Motor Company avec la conviction que l'avenir de l'automobile était dans la mise à la portée de l'Américain moyen. Ford a dit,

> Je vais construire une voiture pour la multitude. Il sera assez grand pour la famille, mais assez petit pour que l'individu puisse courir et s'occuper. Il sera construit des meilleurs matériaux, par les meilleurs hommes à embaucher, après les conceptions les plus simples que l'ingénierie moderne peut concevoir. Mais il sera si bas dans le prix qu'aucun homme faisant un bon salaire ne sera incapable d'en posséder un et profiter avec sa famille des bénédictions d'heures de plaisir dans les grands espaces ouverts de Dieu.

Henry Ford a réalisé cette vision avec le modèle T, et il a changé le visage de la vie américaine du XXe siècle. En 1914, Ford produisait près de 50 pour cent de toutes les automobiles aux États-Unis. La Ford Motor Company ressemblait à une success story américaine.

UN CHAPITRE MOINS CONNU DE L'HISTOIRE

CEPENDANT, TOUTE L'HISTOIRE DE FORD N'EST PAS SUR LA RÉALISATION POSITIVE, ET
L'UNE DES RAISONS ÉTAIT QU'IL N'ACCEPTAIT PAS LA LOI DE L'AUTONOMISATION. HENRY FORD ÉTAIT SI AMOUREUX DE SON MODÈLE T QU'IL
JE N'AI JAMAIS VOULU LE CHANGER OU L'AMÉLIORER, ET IL NE VOULAIT PAS NON PLUS QUE QUELQU'UN D'AUTRE LE BRICOLE. UN JOUR OÙ UN GROUPE DE SES DESIGNERS L'A SURPRIS PAR
LUI PRÉSENTANT LE PROTOTYPE D'UN MODÈLE AMÉLIORÉ, FORD A ARRACHÉ SES PORTES DES CHARNIÈRES ET A PROCÉDÉ À LA DESTRUCTION DE LA VOITURE À MAINS NUES.

Pendant près de vingt ans, la Ford Motor Company n'a offert qu'un seul design, le Modèle T, que Ford avait personnellement développé. Ce n'est qu'en 1927 qu'il accepte finalement d'offrir une nouvelle voiture au public. La société a produit le modèle A, mais elle était incroyablement loin derrière ses concurrents dans les innovations techniques. Malgré son avance précoce et l'incroyable avance sur ses concurrents, la part de marché de la Ford Motor Company n'a cessé de diminuer. En 1931, il n'était plus que de 28 p. 100.

Henry Ford était l'antithèse d'un leader habilitant. Il semblait toujours saper ses dirigeants et regarder par-dessus les épaules de son peuple. Il a même créé un département de sociologie au sein de Ford Motor Company pour vérifier ses employés et diriger leur vie privée. Et au fil du temps, il est devenu de plus en plus excentrique. Une fois, il est entré dans son bureau de comptabilité et a jeté les livres de l'entreprise dans la rue, en disant: «Il suffit de mettre tout l'argent que nous prenons dans*[sic*] un gros baril et quand une expédition de matériel vient à portée de main dans le baril et de prendre assez d'argent pour payer pour cela." Il a également consacré de plus en plus de temps et d'argent à des projets pour animaux de compagnie, tels que la culture et l'expérimentation de centaines de variétés de soja.

Peut-être que les relations les plus particulières de Ford étaient avec ses dirigeants, en particulier son fils Edsel. Le plus jeune Ford travaillait dans l'entreprise depuis son enfance. Comme Henry est devenu plus excentrique, Edsel a travaillé plus dur pour maintenir l'entreprise en cours. Sans Edsel, la Ford Motor Company aurait probablement fait faillite dans les années 1930. Henry a finalement donné Edsel la présidence de la société et a publiquement dit que l'avenir de Ford Motor Company semblait brillant avec son leadership. Pourtant, dans le même temps, il l'a miné et soutenu d'autres dirigeants au sein de l'organisation. Chaque fois qu'un leader prometteur s'est levé dans l'entreprise, Henry l'a déchiré. En conséquence, l'entreprise a continué à perdre ses cadres les plus prometteurs. Les quelques qui sont restés l'ont fait à cause d'Edsel. Ils ont pensé qu'un jour henry mourrait, et Edsel allait enfin prendre le relais et arranger les choses. Mais ce n'est pas ce qui s'est passé. En 1943, Edsel meurt à l'âge de quarante-neuf ans.

UN AUTRE HENRY FORD

LE FILS AÎNÉ D'EDSEL, HENRY FORD II, ÂGÉ DE VINGT-SIX ANS,
IL A QUITTÉ LA MARINE POUR QU'IL PUISSE RETOURNER À DEARBORN, MICHIGAN, ET REPRENDRE LA COMPAGNIE. AU DÉBUT, IL A FAIT FACE À L'OPPOSITION DE SON
DISCIPLES RETRANCHÉS DE GRAND-PÈRE. MAIS EN DEUX ANS, IL

A RECUEILLI LE SOUTIEN DE PLUSIEURS PERSONNES CLÉS, A REÇU LE SOUTIEN DE
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (SA MÈRE CONTRÔLAIT 41 POUR CENT DES ACTIONS DE FORD MOTOR COMPANY), ET A CONVAINCU SON GRAND-PÈRE DE DÉMISSIONNER AFIN QU'IL PUISSE DEVENIR PRÉSIDENT À SA PLACE.

Le jeune Henry reprenait une entreprise qui n'avait pas fait de profit depuis quinze ans. A cette époque, il perdait 1 million de dollars *par jour*! Le jeune président savait qu'il était au-dessus de sa tête, alors il a commencé à chercher des dirigeants. Heureusement, le premier groupe s'est approché de lui. C'était une équipe de dix hommes, dirigée par le colonel Charles "Tex" Thornton, qui avait décidé qu'ils voulaient travailler ensemble après leur service au département de la Guerre pendant la Seconde Guerre mondiale. Leur contribution à Ford Motor Company a été substantielle. Dans les années à venir, le groupe a produit six vice-présidents d'entreprise et deux présidents.

Le deuxième afflux de leadership est venu avec l'entrée d'Ernie Breech, un cadre expérimenté de General Motors et l'ancien président de Bendix Aviation. Le jeune Henry l'a engagé pour être le vice-président exécutif de Ford. Bien que Breech ait occupé un poste en second lieu à celui d'Henry, on s'attendait à ce qu'il prenne les commandes et retourne la compagnie. Et il l'a fait. Breech a rapidement fait appel à plus de 150 cadres exceptionnels de General Motors, et en 1949, Ford Motor Company était de nouveau sur un rouleau. Cette année-là, l'entreprise vend plus d'un million de Ford, Mercury et Lincolns, les meilleures ventes depuis le modèle A.

QUI EST LE PATRON ?

SI HENRY FORD II AVAIT VÉCU SELON LA LOI DE L'AUTONOMISATION, LE FORD MOTOR COMPANY AURAIT PU CROÎTRE ASSEZ POUR ÉVENTUELLEMENT DÉPASSER
GENERAL MOTORS ET REDEVIENNE LE NUMÉRO UN DE L'AUTOMOBILE. MAIS SEULS LES DIRIGEANTS SÛRS SONT CAPABLES DE DONNER LE POUVOIR AUX AUTRES. HENRY SE SENTAIT
Menacé. LE SUCCÈS DE TEX THORNTON, ERNIE BREECH, ET LEWIS
CRUSOE, UN LÉGENDAIRE CHEF DE GM BREECH AVAIT APPORTÉ DANS LE COMPAGNIE, A FAIT HENRY S'INQUIÉTER POUR SA PROPRE PLACE CHEZ FORD. SA POSITION N'ÉTAIT PAS BASÉE SUR L'INFLUENCE, MAIS SUR SON NOM ET LE CONTRÔLE DE SA FAMILLE SUR LES ACTIONS DE L'ENTREPRISE.

Alors Henry a commencé à opposer un cadre supérieur à un autre. Il inviterait Thornton à son bureau et l'encourageait à critiquer son collègue exécutif Crusoé. Après un certain temps, Crusoe en marre de l'insubordination de Thornton et demanda à Breech de le congédier, ce qu'il fit. Puis Ford a commencé à soutenir Crusoé, qui a travaillé pour Breech. Les biographes de Ford Peter Collier et David Horowitz ont décrit la deuxième méthode d'Henry Ford de cette façon :

> L'instinct de survie d'Henry se manifestait comme une ruse combinée à une sorte de faiblesse. Il avait doté Crusoé du pouvoir de faire pratiquement ce qu'il voulait. En retirant sa grâce de Breech et en l'atondant à son lieutenant, il avait rendu les antagonistes des deux hommes les plus essentiels au succès de Ford. Alors qu'Henry avait perdu confiance en Breech, cependant, il l'avait laissé officiellement en charge parce que cela a augmenté sa propre maniabilité. Et, en tant que supérieur officiel de Crusoe, Breech pourrait être utile si Henry voulait garder Crusoé en échec.

C’est devenu un modèle dans la direction d’Henry Ford II. Chaque fois qu’un exécutif a gagné le pouvoir et l’influence, Henry a sapé l’autorité de la personne en le déplaçant à un poste avec moins de poids, en soutenant les subordonnés de l’exécutif, ou en l’humiliant publiquement. Cela a continué tous les jours Henri II était à Ford. Comme l’a commenté un président de Ford, Lee Iacocca, après avoir quitté l’entreprise : « Henry Ford, comme je l’apprendrais de première main, avait la mauvaise habitude de se débarrasser de dirigeants forts. »

SI VOUS NE POUVEZ PAS LES MENER ...

IACOCCA A DIT QU’HENRY FORD II LUI A DÉJÀ DÉCRIT SA PHILOSOPHIE DE LEADERSHIP, DES ANNÉES AVANT QU’IACOCCA LUI-MÊME NE DEVIENNE SA CIBLE.
FORD A DIT, "SI UN GARS TRAVAILLE POUR VOUS, NE LE LAISSEZ PAS OBTENIR TROP
Confortable. NE LE LAISSEZ PAS ÊTRE CONFORTABLE OU MIS DANS SES VOIES. FAITES TOUJOURS LE CONTRAIRE DE CE QU’IL ATTEND. GARDEZ VOTRE PEUPLE ANXIEUX ET DÉSÉQUILIBRÉ.

Henry Fords n’a pas respecté la Loi sur l’autonomisation. Plutôt que de trouver des leaders, de les construire, de leur donner des ressources, de l’autorité et des responsabilités, puis de les relâcher pour y parvenir, ils ont tour à tour encouragé et sapé leurs meilleures personnes en raison de leur propre insécurité. Mais si vous voulez réussir en tant que leader, vous devez être un responsabilisant. Theodore Roosevelt s’est rendu compte que « le meilleur exécutif est celui qui a le sens assez pour choisir de bons hommes pour faire ce qu’il veut faire, et l’auto-retenue assez pour éviter de s’immiscer avec eux pendant qu’ils le font. »

OBSTACLES À L’AUTONOMISATION

LES ANALYSTES DE LEADERSHIP LYNNE MCFARLAND, LARRY SENN ET JOHN CHILDRESS AFFIRME QUE « LE MODÈLE DE LEADERSHIP EN MATIÈRE D’AUTONOMISATION CHANGE
LOIN DU « POUVOIR DE POSITION » OÙ TOUS LES GENS SONT DONNÉS LE LEADERSHIP
RÔLES AFIN QU’ILS PUISSENT CONTRIBUER À LEUR PLEINE CAPACITÉ. Seulement LES PERSONNES HABILITÉES PEUVENT ATTEINDRE LEUR POTENTIEL. LORSQU’UN LEADER NE PEUT PAS OU
NE DONNERA PAS LES AUTRES, IL CRÉE DES BARRIÈRES AU SEIN DE L’ORGANISATION
QUE LES GENS NE PEUVENT PAS SURMONTER. SI LES BARRIÈRES RESTENT ASSEZ LONGUES, ALORS LES GENS ABANDONNENT, OU ILS SE DÉPLACENT VERS UNE AUTRE ORGANISATION OÙ ILS PEUVENT MAXIMISER LEUR POTENTIEL.

Pourquoi certains dirigeants violent-ils la loi sur l’autonomisation? Considérez quelques raisons courantes :

DÉSIR DE SÉCURITÉ D’EMPLOI

L’ENNEMI NUMÉRO UN DE L’AUTONOMISATION EST LE DÉSIR DE SÉCURITÉ D’EMPLOI.
UN LEADER FAIBLE CRAINT QUE S’IL AIDE SES SUBORDONNÉS, IL DEVIENDRA Dispensable. MAIS LA VÉRITÉ EST QUE LA SEULE FAÇON DE VOUS FAIRE

INDISPENSABLE EST DE VOUS RENDRE DISPENSABLE. EN D’AUTRES TERMES, SI VOUS
SONT EN MESURE D’AUTONOMISER CONTINUELLEMENT LES AUTRES ET LES AIDER À SE DÉVELOPPER AFIN QU’ILS DEVIENNENT CAPABLES DE REPRENDRE VOTRE EMPLOI, VOUS DEVIENDREZ SI PRÉCIEUX POUR L’ORGANISATION QUE VOUS DEVIENDREZ INDISPENSABLE. C’EST UN PARADOXE DE LA LOI DE L’AUTONOMISATION.

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

L’AUTEUR JOHN STEINBECK, LAURÉAT DU PRIX NOBEL, A AFFIRMÉ : « C’EST LA NATURE
DE L’HOMME COMME IL GRANDIT POUR PROTESTER CONTRE LE CHANGEMENT, EN PARTICULIER
CHANGER POUR LE MIEUX. DE PAR SA NATURE MÊME, L’AUTONOMISATION APPORTE UN CHANGEMENT CONSTANT PARCE QU’ELLE ENCOURAGE LES GENS À GRANDIR ET À INNOVER. LE CHANGEMENT EST LE PRIX DU PROGRÈS.

MANQUE D’ESTIME DE SOI

BEAUCOUP DE GENS ACQUIÈRENT LEUR VALEUR PERSONNELLE ET LEUR ESTIME DE LEUR TRAVAIL
OU POSITION. MENACEZ DE CHANGER L’UN OU L’AUTRE D’ENTRE EUX, ET VOUS MENACEZ
LEUR ESTIME DE SOI. D’AUTRE PART, L’AUTEUR BUCK ROGERS DIT, "À
CEUX QUI ONT CONFIANCE EN EUX-MÊMES, LE CHANGEMENT EST UN STIMULUS PARCE QU’ILS CROIENT QU’UNE PERSONNE PEUT FAIRE UNE DIFFÉRENCE ET INFLUENCER CE QUI SE PASSE AUTOUR D’EUX. CES GENS SONT LES FAISEURS ET LES MOTIVATEURS. ILS SONT AUSSI LES AUTONOMISATEURS.

MENER EN SOULEVANT LES AUTRES

SEULS LES DIRIGEANTS SÛRS SONT CAPABLES DE SE DONNER. MARK TWAIN A FAIT REMARQUER UNE FOIS QUE DE GRANDES CHOSES PEUVENT ARRIVER QUAND VOUS NE VOUS SOUCIEZ PAS
QUI OBTIENT LE CRÉDIT. MAIS VOUS POUVEZ ALLER PLUS LOIN. JE CROIS QUE LES PLUS GRANDES CHOSES NE SE PRODUISENT *QUE* LORSQUE VOUS DONNEZ LE CRÉDIT AUX AUTRES. C’EST LA LOI DE L’AUTONOMISATION EN ACTION.
VICE-PRÉSIDENT UNIQUE
LE CANDIDAT AMIRAL JAMES B. STOCKDALE A DÉCLARÉ : « LE LEADERSHIP DOIT ÊTRE
BASÉ SUR LA BONNE VOLONTÉ ... CELA SIGNIFIE UN ENGAGEMENT ÉVIDENT ET DE TOUT CŒUR À AIDER LES ADEPTES ... CE DONT NOUS AVONS BESOIN POUR LES DIRIGEANTS, C’EST
HOMMES DE CŒUR QUI SONT SI UTILES QU’ILS, EN FAIT, ENLEVENT AVEC
LE BESOIN DE LEUR TRAVAIL. MAIS DES LEADERS COMME ÇA NE SONT JAMAIS SANS EMPLOI,
JAMAIS HORS DE DISCIPLES. AUSSI ÉTRANGE QUE CELA PUISSE PARAÎTRE, LES GRANDS LEADERS GAGNENT
L’AUTORITÉ EN LA DONNANT.

L’un des plus grands dirigeants de cette nation était vraiment doué pour donner son pouvoir et son autorité aux autres. Il s’appelait Abraham Lincoln. La profondeur de la sécurité de Lincoln

en tant que leader peut être vu dans le choix de son cabinet. La plupart des présidents choisissent des alliés aux vues similaires. Mais pas Lincoln. À une époque de troubles pour le pays où les voix disparates étaient nombreuses, Lincoln a réuni un groupe de dirigeants qui unifieraient son parti et apporteraient la force par la diversité et le défi mutuel. Un biographe de Lincoln a dit ceci de sa méthode :

> Pour un président de choisir un rival politique pour un poste de cabinet n'était pas sans précédent; mais délibérément pour s'entourer de tous ses antagonistes déçus semblait être courtiser le désastre. C'était une marque de ses intentions sincères que Lincoln voulait les conseils d'hommes aussi forts que lui ou plus forts. Le fait qu'il n'ait pas peur d'être écrasé ou remplacé par de tels hommes révélait soit une naïveté surpassante, soit une confiance tranquille dans ses pouvoirs de leadership.

Lincoln a vécu la loi de l'autonomisation. Sa sécurité lui a permis de donner son pouvoir.

TROUVER DES LEADERS SOLIDES POUR AUTONOMISER

LA CAPACITÉ DE LINCOLN À AUTONOMISER A JOUÉ UN RÔLE MAJEUR DANS SA RELATION
AVEC SES GÉNÉRAUX PENDANT LA GUERRE CIVILE. AU DÉBUT, IL AVAIT DU MAL À TROUVER DES BÉNÉFICIAIRES DIGNES DE SA CONFIANCE. LORSQUE LE ÉTATS DU SUD SÉCESSIONNÉS, LES PLUS BEAUX GÉNÉRAUX DE LA TERRE SONT ALLÉS VERS LE SUD
POUR SERVIR LA CONFÉDÉRATION. MAIS LINCOLN N'A JAMAIS PERDU ESPOIR, ET IL N'A PAS NÉGLIGÉ DE DONNER À SES DIRIGEANTS LE POUVOIR ET LA LIBERTÉ, MÊME LORSQUE CETTE STRATÉGIE AVAIT ÉCHOUÉ AVEC LES GÉNÉRAUX PRÉCÉDENTS.

Par exemple, en juin 1863, Lincoln mit le commandement de l'armée du Potomac entre les mains du général George G. Meade. Lincoln espérait qu'il ferait un meilleur travail que les généraux précédents Ambrose E. Burnside et Joseph Hooker. Quelques heures après le rendez-vous de Meade, Lincoln lui envoya un messager. Le message du président, en partie, a dit,

> Compte tenu des circonstances, personne n'a jamais reçu une commande plus importante; et je ne peux pas douter que vous justifierez pleinement la confiance que le gouvernement a reposée en vous. Vous ne serez pas gêné par les instructions de minute de ces quartiers généraux. Votre armée est libre d'agir comme vous pouvez le juger approprié dans les circonstances telles qu'elles se présentent ... Toutes les forces dans la sphère de vos opérations seront tenues sous vos ordres.

Il s'est avéré que le premier défi important de Meade est venu comme il commandait l'armée dans une petite ville de Pennsylvanie nommée Gettysburg. C'était un test qu'il a passé avec autorité. En fin de compte, cependant, Meade n'était pas le général qui ferait pleinement usage de la puissance Lincoln offert. Il a fallu Ulysse S. Grant pour renverser la guerre. Mais Meade arrêta l'armée de Lee quand elle comptait, et il empêcha le général confédéré de se déplacer sur Washington.

L'utilisation par Lincoln de la Loi de l'autonomisation était aussi cohérente que l'habitude d'Henry Ford de la briser. Même quand ses généraux ont mal performé, Lincoln a pris le blâme. Donald T. Phillips, expert de Lincoln, a reconnu : « Tout au long de la guerre, Lincoln a continué d'accepter la responsabilité publique des batailles perdues ou des occasions manquées. » Lincoln a été en mesure de se tenir fermement pendant la guerre et de donner continuellement le pouvoir aux autres en raison de sa sécurité solide comme le roc.

UNE CLÉ POUR AUTONOMISER LES AUTRES EST LA CROYANCE ÉLEVÉE EN LES GENS. J'AI L'IMPRESSION D'AVOIR ÉTÉ
HEUREUSEMENT PARCE QUE CROIRE AUX AUTRES A TOUJOURS ÉTÉ TRÈS FACILE
Pour moi. J'AI RÉCEMMENT REÇU UNE NOTE DE LA SEULE PERSONNE, EN DEHORS DE MON
FAMILLE, QUE J'AI TRAVAILLÉ LE PLUS DUR POUR AUTONOMISER. IL S'APPELLE DAN REILAND. IL ÉTAIT MON PASTEUR EXÉCUTIF QUAND J'ÉTAIS À SKYLINE, ET AUJOURD'HUI, IL EST VICE-PRÉSIDENT POUR LE DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP À INJOY. DAN A ÉCRIT,

> John
> L'ultime en mentorat s'est fait. On me demande d'enseigner sur le thème de l'autonomisation! Je ne peux le faire que parce que tu m'as donné le pouvoir. La journée est encore limpide dans mon esprit quand vous avez pris un risque et m'avez choisi comme votre pasteur exécutif. Vous m'avez fait confiance avec une responsabilité importante, la direction quotidienne du personnel et des ministères de votre église. Vous m'avez libéré avec autorité ... Vous avez cru en moi, peut-être plus que je ne le croyais en moi. Vous avez démontré votre foi et votre confiance en moi de telle sorte que je pourrais puiser dans votre croyance, et finalement il est devenu le mien ...
> Je suis très reconnaissant pour votre impact qui a changé votre vie sur ma vie. Dire merci, ça ne le touche guère. "Je t'aime et je t'apprécie" c'est mieux. Peut-être la meilleure façon que je peux montrer ma gratitude est de transmettre le cadeau que vous m'avez donné à d'autres dirigeants dans ma vie.
>
> Dan

Je suis reconnaissant à Dan pour tout ce qu'il a fait pour moi, et je crois qu'il m'est retourné beaucoup plus que je ne lui ai donné. Et j'ai vraiment apprécié le temps que j'ai passé avec Dan pour l'aider à grandir. La vérité est que l'autonomisation est puissante, non seulement pour la personne en cours de développement, mais aussi pour le mentor. L'agrandissement des autres vous rend plus grand. Dan m'a rendu meilleur que moi, non seulement parce qu'il m'a aidé à réaliser beaucoup plus que ce que j'aurais pu faire par moi-même, mais aussi parce que tout le processus a fait de moi un meilleur leader. C'est l'impact de la Loi sur l'autonomisation.



LA LOI DE LA REPRODUCTION

IL FAUT UN LEADER POUR ÉLEVER UN LEADER

Cette année, lors de mes conférences sur le leadership, j'ai pris le temps de mener un sondage informel pour savoir ce qui a incité les hommes et les femmes qui assistent à devenir des leaders. Les résultats de l'enquête sont les suivants :

Comment ils sont devenus des leaders

Don naturel

10 pour cent

Résultat de la crise

5 pour cent

Influence d'un autre leader

85 pour cent

Si vous avez déjà beaucoup réfléchi aux origines du leadership, alors vous n'êtes probablement pas surpris par ces chiffres. Il est vrai que quelques personnes font leur entrée dans le leadership parce que leur organisation connaît une crise, et ils sont obligés de faire quelque chose à ce sujet. Un autre petit groupe est composé de personnes ayant un don et un instinct si naturels qu'ils sont capables de se frayer un chemin vers le leadership par eux-mêmes. Mais plus de quatre des cinq dirigeants que vous rencontrez auront émergé en tant que leaders en raison de l'impact sur eux par des dirigeants établis qui les ont encadrés. Cela arrive à cause de la Loi sur la reproduction : il faut un leader pour élever un leader.

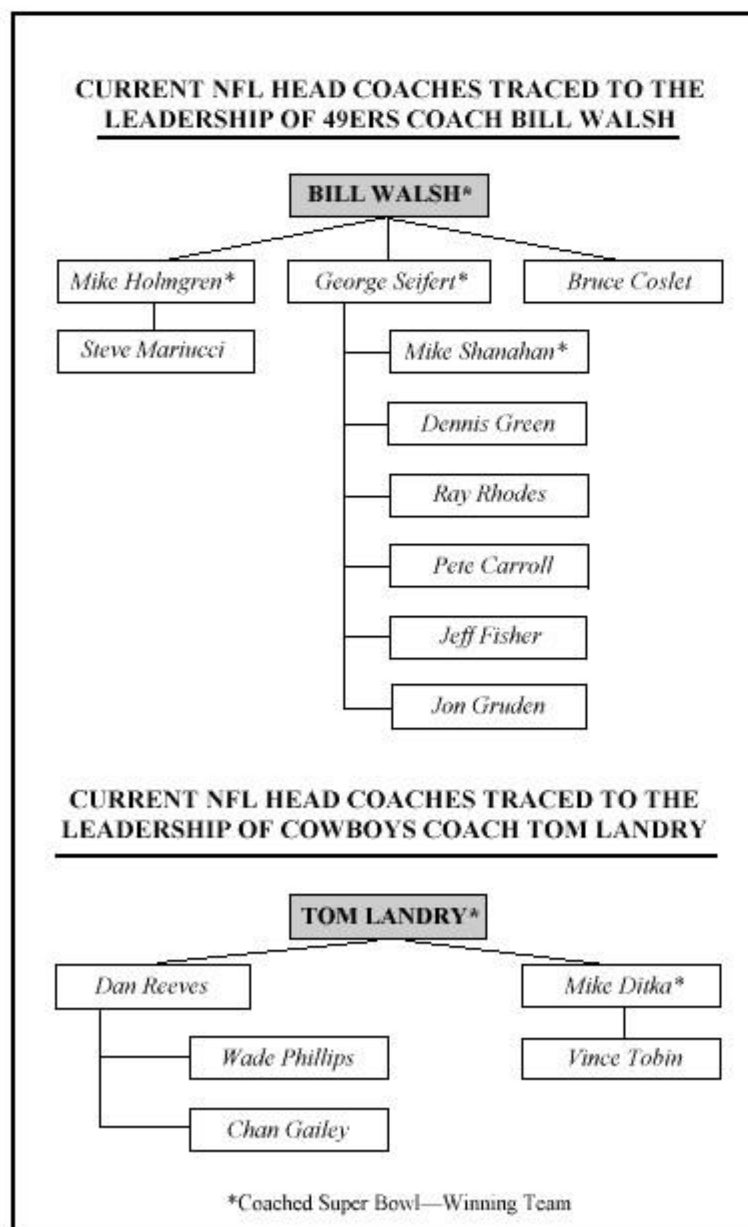
BEAUCOUP SUIVENT LEURS TRACES

PARMI LES PERSONNES QUE J'AI INTERROGÉES, ENVIRON UN TIERS SONT DES CHEFS DE FILE DANS L'ENTREPRISE
MONDE ET LES DEUX TIERS SONT DES CHEFS DE FILE DANS LES ÉGLISES. MAIS LES RÉPONSES
SERA SIMILAIRE DANS À PEU PRÈS N'IMPORTE QUEL DOMAINE. PAR EXEMPLE, VOUS TROUVEREZ LA LOI DE REPRODUCTION AU TRAVAIL DANS LE FOOTBALL PROFESSIONNEL. Permet-moi de
DEMANDEZ-VOUS CECI: SAVIEZ-VOUS QUE LE DÉVELOPPEMENT ET LE MENTORAT DE
PRÈS DE LA MOITIÉ DES ENTRAÎNEURS-CHEFS DE LA NFL (EN 1998) PEUVENT ÊTRE ATTRIBUÉS À DEUX ANCIENS LEADERS EXCEPTIONNELS DU FOOTBALL PROFESSIONNEL: BILL WALSH ET TOM
Landry? DIX ENTRAÎNEURS-CHEFS ACTUELS DE LA NFL ONT PASSÉ UN AN OU PLUS
TRAVAILLER POUR LE TRIPLE CHAMPION DU SUPER BOWL BILL WALSH OU POUR UN
DES MEILLEURS ASSISTANTS QU'IL A FORMÉS. ET CINQ ENTRAÎNEURS DE LA NFL ONT UN LIEN DE MENTORAT DIRECT OU INDIRECT AVEC DEUX FOIS VAINQUEUR DU SUPER BOWL TOM LANDRY OU L'UN DES HOMMES QU'IL A FORMÉS.

Presque tous les entraîneurs qui ont réussi dans la NFL a passé du temps à travailler avec un autre leader fort qui a aidé à enseigner et à modeler pour lui. En plus de ceux qui ont une connexion Walsh ou Landry, il ya d'autres exemples NFL: Dave Wannstedt a travaillé pour deux fois Super Bowlchampion Jimmy Johnson, et les entraîneurs-chefs Bill Cowher et Tony Dungy a passé beaucoup de temps à travailler avec Marty Schottenheimer des Chiefs de Kansas City. Il faut un leader pour élever un leader.

CERTAINS LE FONT, D'AUTRES NE LE FONT PAS

DANS LE CHAPITRE SUR LE DROIT DU RESPECT, J'AI EXPLIQUÉ QUE LES SUIVEZ NATURELLEMENT LES DIRIGEANTS PLUS FORTS QU'EUX-MÊMES. DE LA MÊME MANIÈRE, SEULS LES DIRIGEANTS SONT CAPABLES DE DÉVELOPPER D'AUTRES DIRIGEANTS. LES GENS NE PEUVENT PAS DONNER AUX AUTRES CE QU'ILS NE POSSÈDENT PAS EUX-MÊMES. LES ADEPTES NE PEUVENT TOUT SIMPLEMENT PAS DÉVELOPPER DES LEADERS. MAIS JUSTE PARCE QU'UNE PERSONNE
C'EST UN LEADER, CELA NE SIGNIFIE PAS NÉCESSAIREMENT QU'IL ÉLÈVERA D'AUTRES DIRIGEANTS. POUR CHAQUE BILL WALSH, GEORGE SEIFERT OU TOM LANDRY, IL
EST UN VINCE LOMBARDI, UNE PERSONNE QUI EST UN GRAND ENTRAÎNEUR ET LEADER À PART ENTIÈRE, MAIS QUI N'ÉLÈVE PAS D'AUTRES GRANDS ENTRAÎNEURS POUR SUIVRE SES TRACES.



Pourquoi tous les dirigeants ne développent-ils pas d'autres ? Il y a de nombreuses raisons. Parfois, ils ne reconnaissent tout simplement pas l'énorme *valeur* des leaders en développement. (Je vais parler plus de cette valeur dans le chapitre sur la loi de la croissance explosive.) D'autres peuvent se concentrer tellement d'attention sur leurs disciples et leur donner tellement qu'ils n'ont plus rien pour leur personnel clé. Je soupçonne que c'était le cas avec Vince Lombardi. Pour d'autres dirigeants, le vrai problème peut être l'insécurité. Rappelez-vous ce que la Loi sur l'autonomisation enseigne: Seuls les dirigeants sûrs donnent le pouvoir aux autres.

Enfant, avez-vous déjà joué en suivait le leader ? Je sais que je l'ai fait. Même alors, je voulais être le leader. Tu te souviens de ce que tu as dû faire pour rester devant dans ce match ? Vous avez délibérément essayé d'amener vos disciples à faire des erreurs. C'est ce qui les a envoyés à l'arrière de la ligne. La même chose était vraie quand on jouait au jeu de cheval sur le terrain de basket-ball. Vous avez fait vos coups si durs que d'autres ne pouvaient pas les dupliquer. Et si tu étais comme moi, tu avais un coup spécial à domicile, sans danger qu'aucun autre enfant ne pouvait faire, et tu l'as utilisé pour ranger le jeu. Le problème avec les vieux jeux de suivi-le-leader, c'est que pour gagner, il fallait faire perdre l'autre gars. C'est le contraire de la façon dont vous élevez les dirigeants.

L'année dernière, alors que j'ai organisé une conférence sur le leadership à Jakarta, en Indonésie, j'ai enseigné la loi de la reproduction et parlé du jeu de suivi-le-leader. J'ai demandé à un bénévole de venir pour que je puisse montrer visuellement ce qui se passe quand un leader essaie de garder les autres vers le bas au lieu de les élever. J'avais le volontaire debout devant moi, et j'ai mis mes mains sur ses épaules. Puis j'ai commencé à le pousser vers le bas. Plus je voulais le pousser, plus je devais me pencher pour le faire. Plus je voulais qu'il parte, plus j'ai dû y aller. C'est la même chose qu'il est dans le leadership: pour garder les autres vers le bas, vous devez descendre avec eux.

ÉLEVER DES TUEURS GÉANTS

UNE DE MES HISTOIRES PRÉFÉRÉES QUI ILLUSTRE LA LOI DE LA REPRODUCTION IL S'AGIT DE DAVID DE L'ANCIEN ISRAEL. À PEU PRÈS TOUT LE MONDE A ENTENDU LE
HISTOIRE DE DAVID ET GOLIATH. QUAND LES ARMÉES DES PHILISTINS ONT FAIT FACE
CONTRE LE ROI SAUL ET LE PEUPLE D'ISRAEL, GOLIATH, UN GRAND, PUISSANT GUERRIER PROFESSIONNEL, A POSÉ UN DÉFI. IL A DIT QU'IL COMBATTEZ LE PLUS GRAND CHAMPION D'ISRAEL DANS UNE BATAILLE GAGNANT-PRENDRE-TOUT. Et
QUI S'EST AVANCÉ POUR RELEVER LE DÉFI? PAS SAUL, LE PUISSANT KING, OU L'UN DE SES VÉTÉRANS CHEVRONNÉS. DAVID, UN HUMBLE BERGER, SE TENAIT DEBOUT POUR LUI FAIRE FACE, ET À L'AIDE D'UNE ÉCHARPE, IL A LANCÉ UN ROCHER À GOLIATH, L'A ASSOMMÉ, PUIS COUPÉ LA TÊTE DU GRAND GUERRIER AVEC LA PROPRE ÉPÉE DE GOLIATH.

Nous nous identifions tous à une histoire comme celle-là parce que nous aimons encourager l'opprimé. Mais beaucoup de gens ne connaissent pas le reste de l'histoire. David a grandi pour être un guerrier et est finalement devenu roi. Mais en cours de route, il a soulevé un groupe de grands guerriers qui ont été appelés ses «hommes puissants». Pas moins de cinq d'entre eux sont également devenus des tueurs géants, tout comme leur chef. Saul, le roi précédent, avait-il fait ça ? non. Il a fallu une personne qui l'avait fait lui-même. Et tout comme il faut un tueur géant pour produire d'autres tueurs géants, il faut un leader pour élever d'autres dirigeants.

NOUS ENSEIGNONS CE QUE NOUS SAVONS: NOUS REPRODUISONS CE QUE NOUS SOMMES

J'AI EU BEAUCOUP DE CHANCE EN GRANDISSANT PARCE QUE JE VIVAIS DANS LA MAISON DE
UN LEADER : MON PÈRE, MELVIN MAXWELL. CHAQUE JOUR DE MA VIE, JE APPRIS DES LEÇONS SUR LE TRAVAIL AVEC LES GENS, LA COMPRÉHENSION PRIORITÉS, ME DÉVELOPPER PAR LE BIAIS D'UN PLAN DE CROISSANCE PERSONNELLE, ET
PAYER LE PRIX DU LEADERSHIP. CERTAINS DE CE QUE J'AI APPRIS PROVENAIENT DE SON ENSEIGNEMENT. MAIS ENCORE PLUS DE CELUI-CI EST VENU D'ÊTRE AUTOUR DE LUI, LE REGARDER INTERAGIR AVEC LES AUTRES, ET D'APPRENDRE COMMENT IL PENSAIT. EN CONSÉQUENCE, AU MOMENT OÙ JE SUIS ALLÉ À L'UNIVERSITÉ, J'AVAIS DÉJÀ ASSEZ BONNE INTUITION
ET A MIEUX COMPRIS LE LEADERSHIP QUE LA PLUPART DE MES PAIRS. DEPUIS, J'AI CONTINUÉ D'APPRENDRE LE LEADERSHIP. ET J'AI CHERCHÉ D'EXCELLENTS LEADERS POUR ME ENCADRER AFIN DE POUVOIR CONTINUER À APPRENDRE.

Si vous voulez continuer à vous développer en tant que leader, vous devriez faire de même. Passez du temps avec les meilleurs leaders que vous pouvez trouver. Si vous commencez à peine, vous voudrez peut-être passer du temps avec des gens dans votre domaine afin que vous puissiez maîtriser les bases de votre profession. Mais une fois que vous avez cette fondation, apprenez le leadership des gens dans de nombreuses professions. J'ai appris des hommes d'affaires, des pasteurs, des politiciens, des généraux, des joueurs de balle, des entrepreneurs, etc. Quelle que soit la profession, les principes du leadership demeurent les mêmes.

Tout le monde ne le comprend pas immédiatement. Par exemple, il y a plusieurs années, quand j'ai dit à mon frère, Larry, que j'allais commencer à passer plus de temps à enseigner le leadership dans le monde de l'entreprise, il était un peu sceptique. Larry est un homme d'affaires naturel. Il a obtenu l'indépendance financière dans l'immobilier au moment où il était dans la vingtaine, et il siège à plusieurs conseils d'administration et est administrateur d'une université. Mais il n'était pas sûr si les hommes d'affaires seraient réceptifs à l'apprentissage du leadership de quelqu'un avec une formation pastorale. Mais je savais que le leadership est un leadership; les principes s'appliquent peu importe où vous êtes. Et bien sûr, quand j'ai commencé à enseigner le leadership à des organisations telles que Sam's Club, Wal-Mart, Mary Kay et Baillie Lumber — et les gens ont vu que les principes fonctionnaient — ils n'arrêtaient pas de demander plus. Pourquoi ces grandes entreprises demanderaient-elles conseil à quelqu'un qui dirige quatre petites entreprises? Parce qu'ils comprennent la Loi de la Reproduction. Ils savent qu'il faut un chef pour élever d'autres leaders, peu importe le domaine.

PASSER À L'ÉTAPE SUIVANTE

LA SEULE FAÇON DE DÉVELOPPER D'AUTRES LEADERS EST DE
DEVENEZ UN LEADER. SI VOUS AVEZ DÉJÀ FAIT CES PREMIERS PAS, VOUS DEVEZ ÊTRE FÉLICITÉ. VOUS ÊTES EN MESURE DE COMMENCER À ÉLEVER D'AUTRES DIRIGEANTS. AU FUR ET À MESURE QUE VOUS COMMENCEREZ, GARDEZ À L'ESPRIT QUE LES DIRIGEANTS QUI

Dirigeants...

VOIR LA VUE D’ENSEMBLE

CHAQUE MENTOR DE LEADERSHIP EFFICACE FAIT LE DÉVELOPPEMENT DE LEADERS L’UNE DE SES PLUS GRANDES PRIORITÉS DANS LA VIE. IL SAIT QUE LE LE POTENTIEL DE L’ORGANISATION DÉPEND DE LA CROISSANCE DE SON LEADERSHIP. PLUS IL Y A DE LEADERS, PLUS SES CHANCES DE SUCCÈS SONT GRANDES.

ATTIRER DES LEADERS POTENTIELS

VOUS AVEZ PROBABLEMENT ENTENDU LA CITATION DE ROSS PEROT: «LES DIRIGEANTS NE AFFLUENT PAS. VOUS DEVEZ LES TROUVER UN À LA FOIS. C'est vrai. MAIS COMME LA LOI DE
LE MAGNÉTISME SUGGÈRE ÉGALEMENT, SI VOUS DÉVELOPPEZ D’ABORD VOTRE LEADERSHIP
QUALITÉS, VOUS SEREZ CAPABLE D’ATTIRER DES GENS AYANT UN POTENTIEL DE LEADERSHIP. LORSQUE VOUS FAITES CELA ET AUSSI GAGNER LEUR RESPECT, VOUS AUREZ L’OCCASION DE LES DÉVELOPPER EN DE MEILLEURS LEADERS.

CRÉER UN ENVIRONNEMENT EAGLE

UN ENVIRONNEMENT OÙ LE LEADERSHIP EST VALORISÉ ET ENSEIGNÉ DEVIENT UN
ATOUT POUR UN MENTOR DE LEADERSHIP. IL ATTIRE NON SEULEMENT LES « AIGLES », MAIS IL LES AIDE AUSSI À APPRENDRE À VOLER. UN ENVIRONNEMENT D’AIGLE EST CELUI OÙ LE
LEADER LANCE UNE VISION, OFFRE DES INCITATIONS, ENCOURAGE LA CRÉATIVITÉ,
PERMET DES RISQUES ET ASSURE LA RESPONSABILISATION. FAITES ÇA ASSEZ LONGTEMPS AVEC ASSEZ DE GENS, ET VOUS DÉVELOPPEREZ UNE CULTURE DE LEADERSHIP OÙ LES AIGLES COMMENCENT À AFFLUER.

L’IMPACT SE POURSUIT

UNE FOIS QUE VOUS COMPRENEZ LA LOI DE LA REPRODUCTION, VOUS RECONNAISSEZ SON
IMPACT INCROYABLE SUR UNE ORGANISATION. SI UNE ENTREPRISE A DE MAUVAISES
LES DIRIGEANTS, LE PEU DE LEADERSHIP QU’IL A NE FERA QU’EMPIRER. SI A L’ENTREPRISE A DE SOLIDES LEADERS — ET ILS SE REPRODUISENT — ALORS LES DIRIGEANTS NE CESSENT DE S’AMÉLIORER.

À l’occasion, une entreprise émergera là où le leadership est si fort et le processus de développement est si délibéré que l’impact non seulement pousse cette organisation au plus haut niveau, mais elle déborde également dans d’autres entreprises. C’est le cas de General Electric, dirigé par le président Jack Welch. GE est devenue l’une des entreprises les mieux gérées au monde, et elle continue de se développer leader sur leader. En fait, l’entreprise a *perdu* plus de dirigeants capables de diriger des organisations que la plupart des autres bonnes entreprises sont en mesure de produire dans leur vie. Scannez cette liste de PDG qui travaillaient autrefois chez GE :

William Anders, General Dynamics
Norman P. Blake Jr., USF et G Larry
A. Bossidy, Allied-Signal Inc.
Michael J. Emmi, Systèmes et Technologie Informatique
Stanley C. Gault, Rubbermaid Inc., et plus tard, Goodyear Tire and Rubber Corp.
Fred Garry, chef de la direction de Rohr Inc.
Robert Goldsmith, ancien chef de la direction, Rohr Inc.
Glen Hiner, Owens Cornouailles En fibre de verre
Clyde Keaton, Ports propres
Chuck Lillis, MeadiaOne Group (anciennement U.S. West Media Group)
Michael Lockhart, General Signal Corp.
Daniel McClaughlin, Equifax
Richard Miller, Wang Laboratories
George Schofield, Zurn Industries Roger
Shipke, Ryland Group Inc.
Harry C. Stonecipher, Sunstrand, et plus tard, McDonnell Douglas Corp.
John M. Trani, Stanley Works
Walter Williams, Femme de caoutchouc
Thomas Vanderslice, président de GTE, puis PDG d'Apollo Computer, puis PDG de M/A Com, qui produit des composants micro-ondes Alva O. Way, American Express Co.

Tout comme dans le monde du football professionnel, la capacité de nombreux dirigeants peut être attribuée à une source commune. Comment General Electric a-t-elle pu produire autant de leaders exceptionnels ? Premièrement, le développement du leadership est l'une des plus grandes priorités de l'entreprise. Il dépense plus de 500 millions de dollars par an pour la formation et développe des leaders dans son propre institut à Crotonville, souvent appelé «le Harvard de l'Amérique des entreprises. Mais encore plus important que cela est le fait que la société est dirigée par un grand leader, Jack Welch.

Tout commence au sommet parce qu'il faut un leader pour élever un autre leader. Les suiveurs ne peuvent pas le faire. Les programmes institutionnels non plus. Il faut en connaître un, en montrer un et en faire pousser un. C'est la Loi de la Reproduction.



LA LOI DE L'ADHÉSION

LES GENS ACHÈTENT DANS LE LEADER, PUIS LE

Vision

À l'automne 1997, quelques membres de mon personnel et moi avons eu l'occasion de voyager en Inde et d'enseigner quatre conférences sur le leadership. L'Inde est un pays étonnant, plein de contradictions. C'est un lieu de beauté avec des gens chaleureux et généreux, mais en même temps des millions et des millions de ses habitants vivent dans la pire pauvreté imaginable. C'est là que je me suis souvenu de la loi de Buy-In.

Je n'oublierai jamais quand notre avion a atterri à Delhi. En sortant de l'aéroport, j'avais l'impression d'avoir été transportés sur une autre planète. Il y avait des foules partout. Les gens sur les vélos, dans les voitures, sur les chameaux et les éléphants. Les gens dans la rue, certains dorment sur les trottoirs. Les animaux erraient librement, peu importe où nous étions. Et tout était en mouvement. Comme nous avons roulé le long de la rue principale vers notre hôtel, j'ai aussi remarqué autre chose. Bannières. Partout où nous regardions, nous pouvions voir des bannières célébrant les cinquante ans de liberté de l'Inde, ainsi que d'énormes photos d'un seul homme:
Mahatma Gandhi.

Aujourd'hui, les gens tiennent pour acquis que Gandhi était un grand leader. Mais l'histoire de son leadership est une merveilleuse étude dans la loi de Buy-In. Mohandas K. Gandhi, appelé Mahatma (ce qui signifie
"grande âme"), a été éduqué à Londres. Après avoir terminé ses études en droit, il est retourné en Inde, puis en Afrique du Sud. Il y travaille pendant vingt ans comme avocat et militant politique. Et à cette époque, il s'est développé en tant que leader, luttant pour les droits des Indiens et d'autres minorités qui ont été opprimés et discriminés par le gouvernement d'apartheid de l'Afrique du Sud.

Au moment de son retour en Inde en 1914, Gandhi était très connu et très respecté parmi ses compatriotes. Au cours des années suivantes, alors qu'il menait des manifestations et des grèves dans tout le pays, les gens se sont ralliés à lui et se sont tournés de plus en plus vers lui pour le leadership. En 1920, six ans seulement après son retour en Inde, il est élu président de la All India Home Rule League.

La chose la plus remarquable à propos de Gandhi n'est pas qu'il est devenu leur chef, mais qu'il a été en mesure de changer la vision du peuple pour obtenir la liberté. Avant de commencer à les diriger, les gens ont utilisé la violence dans un effort pour atteindre leurs objectifs. Pendant des années, les émeutes contre l'establishment britannique avaient été fréquentes. Mais la vision de Gandhi pour le changement en Inde était basée sur la désobéissance civile non violente. Il a dit un jour : « La non-violence est la plus grande force à la disposition de l'humanité. Il est plus puissant que l'arme la plus puissante de destruction conçue par l'ingéniosité de l'homme.

Gandhi a mis le peuple au défi de rencontrer l'oppression par désobéissance pacifique et non-coopération. Même lorsque l'armée britannique a massacré plus d'un millier de personnes à Amritsar en 1919, Gandhi a appelé le peuple à se tenir debout, mais sans riposter. Rassembler tout le monde à sa façon de penser n'a pas été facile. Mais parce que les gens étaient venus l'acheter comme leur chef, ils ont embrassé sa vision. Et puis ils l'ont suivi fidèlement. Il leur a demandé de ne pas se battre, et finalement, ils ont cessé de se battre. Quand il a appelé tout le monde à brûler des vêtements fabriqués à l'étranger et à commencer à ne porter que du matériel à la maison, des millions de personnes ont commencé à le faire. Lorsqu'il décida qu'une Marche vers la mer pour protester contre la Loi sur le sel serait leur point de ralliement à la désobéissance civile contre les Britanniques, les dirigeants de la nation l'ont suivi les deux cents milles jusqu'à la ville de Dandi, où ils ont été arrêtés par des représentants du gouvernement.

Leur lutte pour l'indépendance a été lente et douloureuse, mais le leadership de Gandhi était assez fort pour tenir la promesse de sa vision. En 1947, l'Inde a gagné la règle à la maison. Parce que les gens avaient acheté dans Gandhi, ils ont accepté sa vision. Et une fois qu'ils avaient

adopté la vision, ils ont été en mesure de l'exécuter. C'est comme ça que fonctionne la loi de Buy-In. Le leader trouve le rêve, puis le peuple. Les gens trouvent le leader, et puis le rêve.

NE METTEZ PAS LE CHARIOT EN PREMIER

LORSQUE J'ENSEIGNE DES SÉMINAIRES DE LEADERSHIP, JE POSE BEAUCOUP DE QUESTIONS SUR LA VISION. INVARIABLEMENT QUELQU'UN VIENDRA VERS MOI PENDANT UNE PAUSE, DONNER
MOI UNE BRÈVE DESCRIPTION D'UNE VISION EN ÉVOLUTION, ET DEMANDEZ-MOI, "PENSEZ-VOUS QUE MON PEUPLE VA ACHETER DANS MA VISION?" MA RÉPONSE EST TOUJOURS LA MÊME : « DITES-MOI D'ABORD CECI. EST-CE QUE VOTRE PEUPLE VOUS ACHÈTE ?

Vous voyez, beaucoup de gens qui abordent le domaine de la vision dans le leadership ont tout en arrière.

Ils croient que si la cause est assez bonne, les gens vont automatiquement acheter en elle et suivre. Mais ce n'est pas ainsi que le leadership fonctionne vraiment. Les gens ne suivent pas des causes louables. Ils suivent des leaders dignes qui promeuvent des causes valables. Les gens adhèrent d'abord au leader, puis à la vision du leader. Avoir une compréhension de cela change toute votre approche pour diriger les gens.

Pour la personne qui assiste à l'une de mes conférences et demande si son peuple suivra, la question devient vraiment: «Ai-je donné à mon peuple des raisons d'acheter en moi?" Si sa réponse est oui, ils seront heureux d'adhérer à sa vision. Mais s'il n'a pas construit sa crédibilité auprès de son peuple, peu importe la vision qu'il a.

Il n'y a pas si longtemps, je lisais un article de *Business Week* qui dressait le profil des entrepreneurs qui s'associent à des investisseurs en capital de risque dans l'industrie informatique. Silicon Valley en Californie est évidemment plein de gens qui travaillent dans l'industrie informatique pendant un certain temps, puis essayer de démarrer leur propre entreprise. Chaque jour, des centaines d'entre eux sont bourdonnant autour d'essayer de trouver des investisseurs afin qu'ils puissent obtenir leurs idées et les entreprises sur le terrain. Beaucoup échouent. Mais si un entrepreneur réussit une fois, alors il trouve assez facile de trouver de l'argent la prochaine fois. Plusieurs fois, les investisseurs ne sont même pas intéressés à découvrir quelle est la vision de l'entrepreneur. S'ils ont acheté dans la personne, alors ils acceptent volontiers les idées.

Par exemple, l'entrepreneure en logiciels Judy Estrim et son partenaire ont fondé deux entreprises au fil des ans. Elle a dit que le financement de sa première entreprise a pris six mois et d'innombrables présentations, même si elle avait une idée viable et y croyait à 100 pour cent. Mais la start-up de sa deuxième entreprise s'est produite presque du jour au lendemain. Il n'a fallu que deux appels téléphoniques qui n'ont duré que quelques minutes pour qu'elle atterrisse 5 millions de dollars en soutien. Quand on a appris qu'elle commençait sa deuxième entreprise, des gens mouraient d'envie de lui donner encore plus d'argent. Elle a dit : « Nous avions des investisseurs en capital de risque qui nous appelaient et nous suppliaient de prendre leur argent. » Pourquoi tout avait-il changé si radicalement pour elle ? En raison de la loi d'adhésion. Les gens avaient acheté en elle, alors ils étaient prêts à acheter dans n'importe quelle vision qu'elle offrait, la vue invisible.

VOUS ÊTES LE MESSAGE

CHAQUE MESSAGE QUE LES GENS REÇOIVENT EST FILTRÉ À TRAVERS LE

MESSAGER QUI LE LIVRE. SI VOUS CONSIDÉREZ LE MESSAGER COMME CRÉDIBLE, ALORS VOUS CROYEZ QUE LE MESSAGE A DE LA VALEUR. C'EST L'UNE DES RAISONS POUR LESQUELLES LES ACTEURS ET LES ATHLÈTES SONT EMBAUCHÉS COMME PROMOTEURS DE PRODUITS. LES GENS ACHÈTENT DES CHAUSSURES NIKE PARCE QU'ILS ONT ACHETÉ EN MICHAEL JORDAN, PAS NÉCESSAIREMENT EN RAISON DE LA QUALITÉ DES CHAUSSURES. Lla
IL EN VA DE MÊME LORSQUE LES ACTEURS PROMEUVENT DES CAUSES. LES ACTEURS EMPLOYÉS SONT-ILS SOUDAINEMENT DEVENUS DES EXPERTS DANS LA CAUSE QU'ILS PROMEUVENT ?
D'HABITUDE PAS. MAIS ÇA N'A PAS D'IMPORTANCE. LES GENS VEULENT ÉCOUTER
CHARLTON HESTON COMME IL PARLE POUR LA NRA, NON PAS PARCE QU'ILS CROIENT QU'IL EST UN EXPERT DANS LE DOMAINE DE LA CHASSE OU DES ARMES À FEU, MAIS PARCE QU'ILS CROIENT EN LUI EN TANT QUE PERSONNE ET PARCE QU'IL A DE LA CRÉDIBILITÉ EN TANT QU'ACTEUR. UNE FOIS QUE LES GENS ONT ACHETÉ DANS QUELQU'UN, ILS SONT PRÊTS À DONNER SA VISION UNE CHANCE. LES GENS VEULENT ALLER DE PAIR AVEC LES GENS AVEC QUI ILS S'ENTENDENT.

CE N'EST PAS UNE PROPOSITION OU UNE PROPOSITION

VOUS NE POUVEZ PAS SÉPARER LE LEADER DE LA CAUSE QU'IL PROMEUT. Il ON NE PEUT PAS FAIRE, PEU IMPORTE À QUEL POINT VOUS ESSAYEZ. CE N'EST PAS UN NON OU L'UN OU L'AUTRE
PROPOSITION. LES DEUX VONT TOUJOURS ENSEMBLE. JETEZ UN OEIL À LA TABLE SUIVANTE. IL MONTRE COMMENT LES GENS RÉAGISSENT À UN LEADER ET SA VISION DANS DES CIRCONSTANCES DIFFÉRENTES:

LEADER	+	VISION	=	RESULT
Don't Buy In		*Don't Buy In*		*Get Another Leader*
Don't Buy In		*Buy In*		*Get Another Leader*
Buy In		*Don't Buy In*		*Get Another Vision*
Buy In		*Buy In*		*Get Behind the Leader*

QUAND LES DISCIPLES N'AIMENT PAS LE LEADER OU LA VISION, ILS RECHERCHENT UN AUTRE LEADER

IL EST FACILE DE COMPRENDRE LA RÉACTION DES GENS QUAND ILS N'AIMENT PAS

LE LEADER OU LA VISION. ILS NE SUIVENT PAS. MAIS ILS FONT AUSSI AUTRE CHOSE : ILS COMMENCENT À CHERCHER UN AUTRE LEADER. C'EST UNE SITUATION SANS VICTOIRE.

QUAND LES DISCIPLES N'AIMENT PAS LE LEADER, MAIS ILS AIMENT LA VISION, ILS CHERCHENT TOUJOURS UN AUTRE LEADER

VOUS POUVEZ ÊTRE SURPRIS PAR CELA. MÊME SI LES GENS PEUVENT PENSER QU'UNE CAUSE EST BONNE, S'ILS N'AIMENT PAS LE LEADER, ILS SORTIRONT ET TROUVERONT
UN AUTRE. C'EST UNE DES RAISONS POUR LESQUELLES LES ENTRAÎNEURS CHANGENT D'ÉQUIPE SI SOUVENT
DANS LE SPORT PROFESSIONNEL. LA VISION DE N'IMPORTE QUELLE ÉQUIPE RESTE TOUJOURS LA MÊME : TOUT LE MONDE VEUT GAGNER UN CHAMPIONNAT. MAIS LES JOUEURS NE CROIENT PAS TOUJOURS EN LEUR CHEF. ET QUAND ILS NE LE FONT PAS, QUE SE PASSE-T-IL ? LES PROPRIÉTAIRES NE CONGÉDENT PAS TOUS LES JOUEURS. ILS CONGÉDIER LE LEADER ET FAIRE VENIR QUELQU'UN QU'ILS ESPÈRENT QUE LES JOUEURS VONT ACHETER.

QUAND LES DISCIPLES AIMENT LE LEADER MAIS PAS LA VISION, ILS CHANGENT LA VISION

MÊME QUAND LES GENS N'AIMENT PAS LA VISION D'UN LEADER, S'ILS ONT DÉJÀ
ACHETÉS EN LUI, ILS CONTINUERONT À LE SUIVRE. VOUS VOYEZ SOUVENT CELA
RÉPONSE EN POLITIQUE. PAR EXEMPLE, DANS LE PASSÉ, LE
L'ORGANISATION DES FEMMES (MAINTENANT) S'EST VIVEMENT PRONONCÉE CONTRE
HARCÈLEMENT SEXUEL. MAIS RÉCEMMENT, LORSQUE PAULA JONES A ACCUSÉ LE PRÉSIDENT CLINTON DE LA HARCELER SEXUELLEMENT, MAINTENANT CONTINUÉ À LE SOUTENIR. Pourquoi? CE N'EST PAS PARCE QUE LES MEMBRES PENSENT SOUDAINEMENT
LE HARCÈLEMENT SEXUEL EST ACCEPTABLE. ILS ONT CHOISI DE METTRE LEUR ORDRE DU JOUR EN ATTENTE AFIN DE CONTINUER À SOUTENIR LE LEADER QU'ILS ONT DÉJÀ ACHETÉ DANS.

Lorsque les adeptes ne sont pas d'accord avec la vision de leur chef, ils réagissent à bien des égards. Parfois, ils travaillent à convaincre leur chef de changer sa vision. Parfois, ils abandonnent leur point de vue et adoptent le sien. D'autres fois, ils trouvent un compromis. Mais tant qu'ils achètent toujours dans le chef, ils ne seront pas out-and-out le rejeter. Ils continueront à suivre.

LORSQUE DES ADEPTES COMME LE LEADER ET LA VISION, ILS SE RANGERONT DERRIÈRE LES DEUX

ILS SUIVRONT LEUR CHEF, PEU IMPORTE COMMENT LES MAUVAISES CONDITIONS OBTIENNENT OU
COMBIEN LES CHANCES SONT EMPILÉES CONTRE EUX. C'EST POURQUOI L'INDIEN
LES GENS DE L'ÉPOQUE DE GANDHI ONT REFUSÉ DE RIPOSTER PENDANT QUE LES SOLDATS LES FAUCHAIENT. C'EST CE QUI A INSPIRÉ LE PROGRAMME

SPATIAL AMÉRICAIN POUR RÉALISER LA VISION DE JOHN F. KENNEDY ET METTRE UN HOMME SUR LA LUNE. C'EST LA RAISON POUR LAQUELLE LES GENS ONT CONTINUÉ À AVOIR DE L'ESPOIR ET DE GARDER EN VIE LE RÊVE DE MARTIN LUTHER KING JR., MÊME APRÈS QU'IL A ÉTÉ ABATTU. C'EST CE QUI CONTINUE D'INSPIRER LES ADEPTES À CONTINUER À COURIR LA COURSE, MÊME QUAND ILS ONT L'IMPRESSION QU'ILS ONT FRAPPÉ LE MUR ET DONNÉ TOUT CE QU'ILS ONT.

En tant que leader, avoir une grande vision et une bonne cause ne suffit pas à amener les gens à vous suivre. Tout d'abord, vous devez devenir un meilleur leader; vous devez obtenir votre peuple à acheter en *vous*. C'est le prix que vous devez payer si vous voulez que votre vision ait une chance de devenir une réalité.

GAGNER DU TEMPS POUR QUE LES GENS ACHÈTENT

SI DANS LE PASSÉ, VOUS AVEZ ESSAYÉ D'AMENER VOTRE PEUPLE À AGIR SUR VOTRE VISION, MAIS ONT ÉTÉ INCAPABLES DE LE FAIRE SE PRODUIRE, VOUS AVEZ PROBABLEMENT ÉTÉ CONFRONTÉS À LA LOI D'ADHÉSION, PEUT-ÊTRE SANS MÊME LE SAVOIR. J'AI D'ABORD RECONNU L'IMPORTANCE DE LA LOI DE BUY-IN EN 1972 LORSQUE J'AI ACCEPTÉ MON DEUXIÈME POSTE DE LEADER. DANS LE CHAPITRE SUR LE DROIT DE LA NAVIGATION, JE MENTIONNÉ QU'APRÈS AVOIR ÉTÉ À CETTE ÉGLISE PLUSIEURS ANNÉES, JE LES A EMMENÉS DANS LE CADRE D'UN PROGRAMME DE CONSTRUCTION DE PLUSIEURS MILLIONS DE DOLLARS DANS LEQUEL NOUS AVONS CONSTRUIT UN NOUVEL AUDITORIUM. MAIS QUAND JE SUIS ARRIVÉ, CE N'ÉTAIT PAS LA DIRECTION QUE LA CONGRÉGATION AVAIT VOULU ALLER.

La semaine avant mon arrivée à ma nouvelle église, plus de 65 pour cent des membres avaient voté en faveur de la construction d'un nouveau centre d'activités. Maintenant, j'avais fait quelques devoirs sur cette église, et je savais venir en ce que sa croissance future et le succès ne dépendait pas d'un nouveau centre d'activités, mais sur un nouvel auditorium. Ma vision pour les années à venir était absolument claire pour moi. Mais je ne pouvais pas entrer et dire, "Oubliez la décision que vous venez de prendre et tout ce que vous avez fait pour le faire. Suivez-moi à la place. J'avais besoin de gagner du temps pour renforcer ma crédibilité auprès du peuple.

J'ai pris des dispositions pour qu'un comité fasse une étude approfondie de toutes les questions liées au projet de centre d'activités. J'ai dit aux membres : « Si nous voulons investir ce genre de temps et d'argent, nous devons en être sûrs. Je dois avoir des informations sur toutes les questions possibles qui y sont liées. Cela semblait assez juste pour tout le monde, et le comité s'est mis au travail. Pour l'année suivante, le groupe revient me voir tous les mois et en faisait rapport sur les informations recueillies. Et chaque fois, je louais leur travail et posais plusieurs questions qui les inciteraient à faire plus de recherche.

En attendant, j'ai travaillé dur pour renforcer ma crédibilité auprès du peuple. J'ai noué des relations avec les dirigeants de l'église. J'ai répondu aux questions de tout le monde pour qu'ils puissent me comprendre et comment je pensais en tant que leader. J'ai partagé mes idées, mes espoirs et mes rêves pour le travail que nous faisions. Et j'ai commencé à produire de la croissance dans l'organisation. Cela, plus que toute autre chose, a donné aux gens confiance en moi et en mes capacités.

Après environ six mois, les gens ont commencé à voir que l'église changeait et commençait à se déplacer dans une nouvelle direction. En un an, le comité du bâtiment a décidé que le centre d'activités n'était pas dans le meilleur intérêt de l'église, et ils ont recommandé que nous ne le construisions pas. Dans une autre année, les gens étaient parvenus à un consensus : la clé de l'avenir était la construction d'un nouvel auditorium. Et le moment venu, 98 pour cent des gens ont voté oui sur la question, et nous sommes partis.

Quand je suis arrivé à cette église, j'aurais pu essayer de pousser ma vision et mon ordre du jour sur le peuple. J'étais tout aussi sûr que c'était la bonne chose à faire en 1972 que deux ans plus tard, lorsque nous l'avons mise en œuvre. Mais si je l'avais abordé de cette façon, je n'aurais pas réussi à aider ces gens à arriver là où ils devaient aller. Et dans le processus, j'aurais miné ma capacité à les diriger.

En tant que leader, vous ne gagnez pas de points pour avoir échoué dans une noble cause. Vous n'obtenez pas le crédit pour être «droit». Votre succès se mesure à votre capacité à prendre les gens là où ils ont besoin d'aller. Mais vous ne pouvez le faire que si les gens d'abord acheter en vous en tant que leader. C'est la réalité de la loi de Buy-In.



LA LOI DE LA VICTOIRE

LES DIRIGEANTS TROUVENT UN MOYEN POUR L'ÉQUIPE DE Gagner

Avez-vous déjà pensé à ce qui sépare les dirigeants qui obtiennent la victoire de ceux qui subissent la défaite? Que faut-il pour être un gagnant? Il est difficile de mettre le doigt sur la qualité qui sépare un gagnant d'un perdant. Chaque situation de leadership est différente. Chaque crise a ses propres défis. Mais je pense que les dirigeants victorieux partagent une incapacité à accepter la défaite. L'alternative à la victoire leur semble totalement inacceptable, alors ils déterminent ce qui doit être fait pour atteindre la victoire, et puis ils vont après avec tout à leur disposition.

Je suis un mordu de la guerre civile, et je lisais un vieux livre qui me rappelait l'importance de la Loi de la Victoire. Il a discuté des différences entre les présidents de l'Union et la Confédération : Abraham Lincoln et Jefferson Davis. J'ai beaucoup parlé de Lincoln tout au long *des 21 lois irrefutables du leadership* parce qu'il était un leader remarquable. Lincoln n'a jamais oublié que la victoire de la nation était sa plus haute priorité, devant sa fierté, sa réputation et son confort personnel. Il s'est entouré des meilleurs leaders possibles, a donné le pouvoir à ses

généraux et n’a jamais eu peur de donner aux autres le mérite des victoires remportées par l’Union. Par exemple, après la victoire du général Grant à Vicksburg, Lincoln lui a envoyé une lettre lui disant : « Je n’ai jamais eu de foi, sauf l’espoir général que vous saviez mieux que moi... Je tiens maintenant à faire la reconnaissance personnelle que vous aviez raison et j’ai eu tort.

Jefferson Davis, d’autre part, n’a jamais semblé faire de la victoire sa priorité. Quand il aurait dû penser comme un révolutionnaire, il travaillait comme un bureaucrate. Alors qu’il aurait dû déléguer l’autorité et la prise de décision à ses généraux, les meilleurs du pays, il passa son temps à les microgérer. Et le pire de tous, il était plus soucieux d’avoir raison que de gagner la guerre. L’historien David M. Potter dit de Davis, "Il a utilisé une part excessive de son énergie dans des arguments litigieux et même litigieux pour prouver qu’il avait raison. Il semblait sentir que s’il avait raison, c’était assez; qu’il était plus important de justifier sa propre rectitude que d’obtenir des résultats. Davis a violé la Loi de la Victoire, et par conséquent, son peuple a subi une défaite dévastatrice.

CES DIRIGEANTS ONT POURSUIVI LA VICTOIRE

LA CRISE SEMBLE FAIRE RESSORTIR LES MEILLEURS ET LES PIRES CHEZ LES DIRIGEANTS.
PENDANT LA SECONDE GUERRE MONDIALE, DEUX DIRIGEANTS EXCEPTIONNELS QUI PRATIQUAIENT LE
LA LOI DE LA VICTOIRE A ÉMERGÉ POUR LES ALLIÉS: PREMIER MINISTRE BRITANNIQUE
WINSTON CHURCHILL ET LE PRÉSIDENT AMÉRICAIN FRANKLIN ROOSEVELT. ILS ONT EMPÊCHÉ ADOLF HITLER D’ÉCRASER L’EUROPE ET DE LA REFAIRE SELON SA PROPRE VISION.

De son côté de l’océan Atlantique, Winston Churchill a inspiré le peuple britannique à résister à Hitler. Bien avant de devenir premier ministre en 1940, Churchill s’est prononcé contre les nazis. Il semblait être le seul critique en 1932 quand il a averti: «Ne vous leurrez pas ... Ne croyez pas que toute l’Allemagne demande est un statut égal ... Ils cherchent des armes et quand ils me feront croire, ils demanderont le retour des territoires ou des colonies perdus. Churchill continua à s’élever contre les nazis. Et quand Hitler a annexé l’Autriche en 1938, Churchill a dit aux membres de la Chambre des communes:

> Pendant cinq ans, j’ai parlé à la Chambre à ce sujet, et non avec beaucoup de succès. J’ai vu cette célèbre île descendre incontinently, imprudemment, l’escalier qui mène à un gouffre sombre ... C’est enfin le moment de réveiller la nation. C’est peut-être la dernière fois qu’il peut être réveillé avec une chance d’empêcher la guerre, ou avec une chance de venir à travers avec la victoire si nos efforts pour empêcher la guerre échouent.

Malheureusement, le Premier ministre Neville Chamberlain et les autres dirigeants de la Grande-Bretagne n’ont pas fait une position contre Hitler. Et plus d’Europe est tombée aux mains des nazis.

Au milieu de 1940, la majeure partie de l’Europe était sous le pouce de l’Allemagne. Mais il s’est passé quelque chose qui aurait pu changer l’histoire du monde libre. Le leadership de l’Angleterre revenait à Winston Churchill. Il a refusé de boucler sous les menaces des nazis. Pendant plus d’un an, la Grande-Bretagne s’est tenue seule face à la menace de l’invasion allemande. Quand Hitler a indiqué qu’il voulait conclure un accord avec l’Angleterre, Churchill

l’a défié. Lorsque l’Allemagne a commencé à bombarder l’Angleterre, les Britanniques étaient forts. Et pendant tout ce temps, Churchill cherchait un moyen de gagner la victoire.

CHURCHILL N’ACCEPTERAIT RIEN MOINS

DE TEMPS APRÈS, CHURCHILL RALLIE LE PEUPLE BRITANNIQUE. IL A COMMENCÉ PAR SON PREMIER DISCOURS APRÈS ÊTRE DEVENU PREMIER MINISTRE:

> Nous avons devant nous une épreuve des plus graves. Nous avons devant nous beaucoup, beaucoup de longs mois de lutte et de souffrance. Vous demandez quelle est notre politique? Je dirai: C’est faire la guerre, par mer, terre et air, de toutes nos forces et de toute la force que Dieu peut nous donner ; faire la guerre à une tyrannie monstrueuse, jamais dépassée dans le catalogue sombre et lamentable du crime humain. C’est notre politique. Vous demandez, Quel est notre objectif? Je réponds en un mot: Victoire— victoire à tout prix, victoire malgré toute terreur, victoire, aussi longue et dure soit-elle ; car sans victoire, il n’y a pas de survie.

Pendant ce temps, Churchill fit tout ce qui était en son pouvoir pour l’emporter. Il a déployé des troupes dans le Méditerranée contre les forces de Mussolini. Bien qu’il détestait le communisme, il s’allie à Staline et aux Soviétiques, leur envoyant de l’aide même lorsque les approvisionnements de la Grande-Bretagne étaient menacés et que sa survie était en jeu. Et il a développé sa relation personnelle avec Franklin Roosevelt. Bien que le président des États-Unis était réticent à entrer dans la guerre, Churchill a travaillé pour construire sa relation avec lui, dans l’espoir de le changer d’amitié et de respect mutuel à une alliance de guerre à part entière. Avec le temps, ses efforts ont porté leurs fruits. Le jour où les Japonais ont bombardé Pearl Harbor, inaugurant les États-Unis dans la guerre, Churchill s’est dit : « Nous avons donc gagné après tout. »

UN AUTRE LEADER DÉDIÉ À LA VICTOIRE

AVANT DÉCEMBRE 1941, FRANKLIN ROOSEVELT AVAIT DÉJÀ ÉTÉ PRATIQUER LE DROIT DE LA VICTOIRE DEPUIS DES DÉCENNIES. EN FAIT, C’EST UNE CARACTÉRISTIQUE DE TOUTE SA VIE. IL AVAIT TROUVÉ UN MOYEN DE REMPORTER LA VICTOIRE POLITIQUE TOUT EN GAGNANT SUR LA POLIOMYÉLITE. QUAND IL A ÉTÉ ÉLU PRÉSIDENT ET EST DEVENU RESPONSABLE DE TIRER LE PEUPLE AMÉRICAIN HORS DE LA GRANDE LA DÉPRESSION, C’ÉTAIT JUSTE UNE AUTRE SITUATION IMPOSSIBLE QU’IL A APPRIS À COMBATTRE À TRAVERS. ET SE BATTRE QU’IL A FAIT. DANS LES ANNÉES 1930, LE PAYS SE RÉTABLIT LENTEMENT.

Au moment où les nazis se battaient en Europe, les enjeux étaient élevés. L’historien Arthur Schlesinger Jr., lauréat du prix Pulitzer, a noté : « La Seconde Guerre mondiale a trouvé la démocratie qui se battait pour sa vie. En 1941, il ne restait plus qu’une douzaine d’États démocratiques sur terre. Mais un grand leadership est apparu à temps pour rallier la cause démocratique." L’équipe de Roosevelt et Churchill a fourni ce leadership comme un coup de poing un-deux. Tout comme le premier ministre avait rallié l’Angleterre, le président a réuni le peuple américain et les a unis dans une cause commune comme personne n’a jamais eu avant ou n’a depuis.

Pour ces deux leaders, la victoire était la seule option. S’ils avaient accepté quelque chose de moins, le monde serait un endroit très différent aujourd’hui. Schlesinger dit: «Jetez un oeil à

notre monde actuel. Ce n'est manifestement pas le monde d'Adolf Hitler. Son Reich des Mille Ans s'est avéré avoir une brève et sanglante série d'une douzaine d'années. Ce n'est manifestement pas le monde de Joseph Staline. Ce monde horrible s'est autodéterminé sous nos yeux. Ce n'est pas non plus le monde de Winston Churchill ... Le monde dans lequel nous vivons est le monde de Franklin Roosevelt. Sans Churchill et l'Angleterre, toute l'Europe serait tombée. Sans Roosevelt et les États-Unis, il n'aurait peut-être jamais été récupéré pour la liberté. Mais même un Adolf Hitler et l'armée du Troisième Reich ne pourraient pas se dresser contre deux dirigeants dédiés à la Loi de la Victoire.

LES GRANDS LEADERS TROUVENT UN MOYEN DE GAGNER

QUAND LA PRESSION EST SUR, LES GRANDS DIRIGEANTS SONT À LEUR MEILLEUR. TOUT CE QUI EST À L'INTÉRIEUR D'EUX VIENT À LA SURFACE ET FONCTIONNE POUR OU CONTRE EUX. IL Y A QUELQUES ANNÉES À PEINE, NELSON MANDELA A ÉTÉ ÉLU PRÉSIDENT DE
Afrique du Sud. C'ÉTAIT UNE GRANDE VICTOIRE POUR LE PEUPLE DE CE PAYS, MAIS C'ÉTAIT LONG À VENIR. LA ROUTE VERS CETTE VICTOIRE A ÉTÉ PAVÉE DE VINGT-SEPT ANS DE LA VIE DE MANDELA PASSÉE EN PRISON.
EN COURS DE ROUTE, IL A FAIT TOUT CE QU'IL FALLAIT POUR APPORTER LA VICTOIRE UNE ÉTAPE
Rapproche. IL A REJOINT LE CONGRÈS NATIONAL AFRICAIN, QUI EST DEVENU UNE ORGANISATION INTERDITE. IL A ORGANISÉ DES MANIFESTATIONS PACIFIQUES. IL EST ALLÉ
MÉTRO ET VOYAGÉ À L'ÉTRANGER POUR ESSAYER D'OBTENIR DU SOUTIEN. Quand
IL AVAIT BESOIN, IL A ÉTÉ JUGÉ ET A ACCEPTÉ UNE PEINE DE PRISON, AVEC DIGNITÉ ET COURAGE. ET QUAND LE MOMENT ÉTAIT VENU, IL NÉGOCIA DES CHANGEMENTS AU GOUVERNEMENT AVEC F. W. DE KLERK. AUJOURD'HUI, IL S'EFFORCE D'APPORTER UNE VICTOIRE DURABLE EN ESSAYANT D'APPORTER LA GUÉRISON DANS LE PAYS.
MANDELA SE DÉCRIT COMME « UN HOMME ORDINAIRE QUI ÉTAIT DEVENU UN LEADER EN RAISON DE CIRCONSTANCES EXTRAORDINAIRES. JE DIS QU'IL EST UN LEADER RENDU EXTRAORDINAIRE EN RAISON DE LA FORCE DE SON CARACTÈRE ET DE SON DÉVOUEMENT À LA LOI DE LA VICTOIRE.

VOUS POUVEZ LE VOIR TOUS LES JOURS

VOUS POUVEZ FACILEMENT VOIR LA LOI DE LA VICTOIRE EN ACTION LORS D'ÉVÉNEMENTS SPORTIFS.
DANS D'AUTRES DOMAINES DE LA VIE, LES DIRIGEANTS FONT LA PLUPART DE LEUR TRAVAIL DERRIÈRE
DES SCÈNES, ET ON NE LE VOIT JAMAIS. MAIS LORS D'UN MATCH, VOUS POUVEZ EN FAIT REGARDER UN LEADER COMME IL TRAVAILLE POUR ATTEINDRE LA VICTOIRE. ET QUAND LE BUZZER FINAL SONNE OU LE DERNIER EST ENREGISTRÉ, VOUS SAVEZ EXACTEMENT QUI A GAGNÉ ET POURQUOI. LES JEUX ONT DES RÉSULTATS IMMÉDIATS ET MESURABLES.

Quand je veux voir la loi de la victoire en action, je vais à un match et regarder quelqu'un comme le basket-ball Michael Jordan. C'est un athlète génial, mais c'est aussi un leader

exceptionnel. Il vit et respire la Loi de la Victoire tous les jours. Lorsque le jeu est sur la ligne, Jordan trouve un moyen pour l'équipe de gagner. Son biographe, Mitchell Krugel, dit que la ténacité et la passion de Jordan pour la victoire sont évidentes dans chaque partie de sa vie. Il le montre même dans la pratique lorsque les Bulls griffonner. Krugel explique :

> Aux entraînements des Bulls, les partants étaient connus sous le nom d'équipe blanche. Les cinq autres portaient du rouge. [Ancien entraîneur des Bulls] Loughery a fait jouer Jordan avec l'équipe blanche dès son premier jour. Avec Jordan et [son coéquipier] Woolridge, l'équipe blanche a facilement roulé vers le haut des mènes de 8-1 ou 7-4 dans les jeux à 11. Le perdant de ces jeux a toujours dû courir des sprints de vent supplémentaires après l'entraînement. C'est à cette époque de la mêlée que Loughery allait passer Jordan à l'équipe rouge. Et l'équipe rouge finirait par gagner plus souvent qu'à pas.

Au début de sa carrière, Jordan comptait beaucoup sur son talent personnel et ses efforts pour gagner des matchs. Mais comme il a mûri, il a tourné son attention plus pour amener un leader et de faire jouer toute l'équipe mieux. Jordan pense que beaucoup de gens ont négligé cela. Il a dit un jour : « C'est ce que tout le monde regarde quand je rate un match. Peuvent-ils gagner sans moi ? ... Pourquoi personne ne demande pourquoi ou ce que je contribue qui fait une différence? Je parie que personne ne dirait jamais que mon leadership ou ma capacité à améliorer mes coéquipiers. Pourtant, c'est exactement ce qu'il fournit.

Les dirigeants trouvent toujours un moyen pour l'équipe de gagner.

Il n'y a pas si longtemps, Michael Jordan a fait une publicité pour Nike dans laquelle il racontait certains de ses échecs : « J'ai raté plus de 9 000 tirs dans ma carrière, j'ai perdu plus de 300 matchs. Vingt-six fois, j'ai pris le coup gagnant et j'ai raté. J'ai lu une interview avec Jordan peu de temps après la publicité diffusée pour la première fois où un journaliste a demandé à Jordan s'il avait vraiment manqué que de nombreux coups de feu. La réponse de Jordan a été révélatrice : « Je n'en ai aucune idée. » Les gens peuvent être déçus par ce commentaire, mais il offre un aperçu de sa personnalité. Michael Jordan ne s'attarde pas sur ses erreurs passées. Ce qui est important pour lui, c'est ce qu'il peut faire en ce moment pour mener son équipe à la victoire.

PEU IMPORTE LE "JEU" DANS LEQUEL ILS SONT

IL YA BEAUCOUP DE GRANDS ATHLÈTES DANS LE JEU DE BASKET-BALL AUJOURD'HUI. MAIS LE JEU INDIVIDUEL FLASHY N'APPORTE PAS TOUJOURS LA VICTOIRE. QU'EST-CE QUE

BESOIN DE PLUS QUE TOUTE AUTRE CHOSE EST LE LEADERSHIP. LES PLUS GRANDS JOUEURS

DU PASSÉ AVAIT PLUS QUE LE TALENT INDIVIDUEL, BIEN QUE CE FUT CERTAINEMENT PRÉSENT. UN JOUEUR COMME BOSTON CENTER BILL RUSSELL, PAR EXEMPLE, A MESURÉ SON JEU EN SI ELLE A AIDÉ TOUTE L'ÉQUIPE À MIEUX JOUER. ET LE RÉSULTAT A ÉTÉ UN REMARQUABLE ONZE TITRES NBA.

LAKERS GARDE MAGIC JOHNSON, QUI A ÉTÉ NOMMÉ NBA LE PLUS PRÉCIEUX JOUEUR (MVP) TROIS FOIS ET A REMPORTÉ CINQ CHAMPIONNATS, A ÉTÉ UN MARQUEUR EXCEPTIONNEL, MAIS SA PLUS GRANDE CONTRIBUTION A ÉTÉ SA CAPACITÉ À EXÉCUTER L'ÉQUIPE ET OBTENIR LE BALLON DANS LES MAINS DE SES COÉQUIPIERS.

LARRY BIRD, QUI A FAIT BOUGER LES CHOSES POUR LES CELTICS DANS LES ANNÉES 1980, EST

REMARQUABLE PARCE QU'IL A ILLUSTRÉ LA LOI DE LA VICTOIRE NON SEULEMENT COMME UN
JOUEUR, MAIS AUSSI PLUS TARD EN TANT QU'ENTRAÎNEUR-CHEF DES PACERS DE L'INDIANA. Quand
IL JOUAIT À BOSTON, IL A ÉTÉ NOMMÉ RECRUE DE L'ANNÉE, EST DEVENU
LE MVP TROIS FOIS, ET A CONDUIT SON ÉQUIPE À TROIS CHAMPIONNATS NBA. Dans
SA PREMIÈRE ANNÉE AVEC LES PACERS, IL A ÉTÉ NOMMÉ ENTRAÎNEUR DE LA NBA DE L'ANNÉE APRÈS AVOIR MENÉ SON ÉQUIPE À SON MEILLEUR POURCENTAGE DE VICTOIRES DANS L'HISTOIRE DE LA FRANCHISE.

Les bons leaders trouvent un moyen pour leurs équipes de gagner. C'est la loi de la Victoire. Leur sport particulier n'est pas pertinent. Michael Jordan, Magic Johnson et Larry Bird l'ont fait en NBA. John Elway l'a fait dans le football, menant son équipe à plus de victoires au quatrième trimestre que n'importe quel autre quart-arrière dans l'histoire de la NFL. Pelé l'a fait dans le football, remportant un sans précédent trois Coupes du Monde pour le Brésil. Les dirigeants trouvent un moyen pour l'équipe de réussir.

TROIS COMPOSANTES DE LA VICTOIRE

QUE VOUS SOYEZ À LA RECHERCHE D'UNE ÉQUIPE SPORTIVE, D'UNE ARMÉE, D'UNE ENTREPRISE OU D'UNE ORGANISATION À BUT NON LUCRATIF, LA VICTOIRE EST POSSIBLE TANT QUE VOUS AVEZ TROIS COMPOSANTES :

1. UNITÉ DE VISION

LES ÉQUIPES NE RÉUSSISSENT QUE LORSQUE LES JOUEURS ONT UNE VISION UNIFIÉE,
PEU IMPORTE COMBIEN DE TALENT OU DE POTENTIEL IL YA. UNE ÉQUIPE NE GAGNE PAS
LE CHAMPIONNAT SI SES JOUEURS ONT DES AGENDAS DIFFÉRENTS. C'EST VRAI DANS LE SPORT PROFESSIONNEL. C'EST VRAI EN AFFAIRES. C'EST VRAI DANS LES ÉGLISES.

J'ai appris cette leçon au lycée quand j'étais junior dans l'équipe de basket-ball universitaire. Nous avions un groupe très talentueux d'enfants, et nous avions été choisis pour gagner le championnat d'État. Mais on a eu un problème. Les juniors et les seniors de l'équipe ont refusé de travailler ensemble. Il est devenu si mauvais que l'entraîneur a finalement renoncé à essayer de nous amener à jouer ensemble et nous a divisés en deux équipes différentes pour nos jeux. En fin de compte l'équipe a eu des résultats misérables. Pourquoi? Nous ne partagions pas une vision commune.

2. DIVERSITÉ DES COMPÉTENCES

IL VA SANS DIRE QUE L'ÉQUIPE A BESOIN DE DIVERSITÉ DE
Compétences. POUVEZ-VOUS IMAGINER TOUTE UNE ÉQUIPE DE GARDIENS DE BUT? OU A
ÉQUIPE DE FOOTBALL DE QUARTERBACKS? CA N'A PAS DE SENS. DE LA MÊME MANIÈRE, LES ORGANISATIONS ONT BESOIN DE TALENTS VARIÉS POUR RÉUSSIR, CHAQUE JOUEUR PRENANT SA PART.

3. UN LEADER DÉDIÉ À LA VICTOIRE ET À L'ÉDUCATION DES JOUEURS À LEUR POTENTIEL

IL EST VRAI QU'IL EST IMPORTANT D'AVOIR DE BONS JOUEURS AVEC DES COMPÉTENCES DIVERSES. COMME LE DIT LOU HOLTZ, ANCIEN ENTRAÎNEUR DE FOOTBALL EN CHEF DE NOTRE DAME : « VOUS AVEZ
IL FAUT AVOIR DE GRANDS ATHLÈTES POUR GAGNER, JE ME FICHE DE QUI EST L'ENTRAÎNEUR. Vous
JE NE PEUX PAS GAGNER SANS DE BONS ATHLÈTES, MAIS VOUS POUVEZ PERDRE AVEC EUX. c'est
OÙ LE COACHING FAIT LA DIFFÉRENCE. EN D'AUTRES TERMES, VOUS
EXIGEZ UN LEADERSHIP POUR REMPORTER LA VICTOIRE. L'UNITÉ DE VISION NE SE FAIT PAS SPONTANÉMENT. LES BONS ACTEURS AVEC LA BONNE DIVERSITÉ DE TALENT NE SE RÉUNISSENT PAS PAR EUX-MÊMES. IL FAUT UN LEADER POUR QUE CES CHOSES SE PRODUISENT, ET IL FAUT UN LEADER POUR FOURNIR LA MOTIVATION, L'AUTONOMISATION ET L'ORIENTATION NÉCESSAIRES POUR GAGNER.

LA LOI DE LA VICTOIRE EST SON AFFAIRE

L'UNE DES HISTOIRES DE RÉUSSITE LES PLUS REMARQUABLES QUE J'AI RENCONTRÉ
RÉCEMMENT, C'EST CELUI DE SOUTHWEST AIRLINES ET HERB KELLEHER, QUE JE
MENTIONNÉ DANS LE CHAPITRE SUR LE DROIT DU RACCORDEMENT. LEUR HISTOIRE EST UN EXEMPLE ADMIRABLE DE LA LOI DE LA VICTOIRE EN ACTION. Aujourd'hui
SOUTHWEST RESSEMBLE À UNE CENTRALE ÉLECTRIQUE QUI A TOUT POUR
Il. DANS LES ROUTES OÙ IL VOLE, IL DOMINE LE MARCHÉ. L'ENTREPRISE
EST SUR UNE COURBE DE CROISSANCE CONSTANTE, ET SON STOCK EFFECTUE EXTRÊMEMENT
Bien. EN FAIT, C'EST LA SEULE COMPAGNIE AÉRIENNE AMÉRICAINE QUI A RÉALISÉ UN BÉNÉFICE
ANNÉE DEPUIS 1973. LES EMPLOYÉS ADORENT Y TRAVAILLER. LE CHIFFRE D'AFFAIRES EST
EXTRÊMEMENT FAIBLE, ET L'ENTREPRISE EST CONSIDÉRÉE COMME AYANT LA MAIN-D'ŒUVRE LA PLUS PRODUCTIVE DE L'INDUSTRIE. ET IL EST EXTRÊMEMENT POPULAIRE AUPRÈS DES CLIENTS; SOUTHWEST OBTIENT CONSTAMMENT DES COTES DE SERVICE À LA CLIENTÈLE SUPÉRIEURES.

Compte tenu de la position de Southwest aujourd'hui, vous ne soupçonnez pas que sa start-up était tout sauf lisse. C'est un témoignage de la Loi de la Victoire que l'entreprise existe même aujourd'hui. La compagnie aérienne a été commencée en 1967 par Rollin King, propriétaire d'un petit service aérien de banlieue au Texas; John Parker, un banquier; et Herb Kelleher, un avocat. Mais il leur a fallu quatre ans pour faire décoller leur premier avion. Dès que la compagnie a incorporé, Braniff, Trans Texas, et Continental Airlines ont tous essayé de le mettre hors de l'entreprise. Et ils ont presque réussi. Une bataille judiciaire en suivit une autre, et un homme, plus que tout autre, fit le combat le sien : Herb Kelleher. Lorsque leur capital de démarrage a disparu, et ils semblaient être vaincus, le conseil d'administration a voulu abandonner. Cependant, Kelleher a dit: «Allons un tour de plus avec eux. Je continuerai à représenter

l'entreprise devant les tribunaux, et je reporterai tous les frais juridiques et je paierai chaque centime des frais de justice de ma poche. Enfin, lorsque leur cas a fait à la Cour suprême du Texas, ils ont gagné, et ils ont enfin été en mesure de mettre leurs avions en l'air.

Une fois qu'il a commencé, Southwest embauché chef de la compagnie aérienne expérimentée Lamar Muse comme il est nouveau PDG. Il, à son tour, a embauché les meilleurs cadres disponibles. Et comme d'autres compagnies aériennes ont continué à essayer de les mettre hors des affaires, Kelleher et Muse ont continué à se battre, devant les tribunaux et sur le marché. Quand ils ont eu du mal à remplir leurs avions allant et venaient de Houston, Southwest a commencé à voler dans l'aéroport Hobby de Houston, qui était plus accessible aux navetteurs en raison de sa proximité avec le centre-ville. Lorsque tous les grands transporteurs ont déménagé à l'aéroport de Dallas-Fort Worth nouvellement créé, Southwest a continué à voler dans Love Field pratique. Lorsque la compagnie aérienne a dû vendre l'un de ses quatre avions pour survivre, les dirigeants ont trouvé un moyen pour leurs avions de rester au sol pas plus d'une dizaine de minutes étonnamment courtes entre les vols. De cette façon, Southwest pourrait maintenir les itinéraires et les horaires. Et quand ils ne pouvaient pas trouver une autre façon de remplir leurs avions, ils ont été les pionniers des prix de pointe et hors pointe, donnant aux voyageurs de loisirs une énorme pause dans le coût des tarifs.

À travers tout cela, Kelleher a continué à se battre et a aidé à garder Southwest en vie. En 1978, sept ans après avoir aidé à mettre en l'air la première petite flotte d'avions de la compagnie, il devient président de la compagnie. En 1982, il est président et chef de la direction. Aujourd'hui, il continue à se battre et à trouver des moyens pour l'entreprise de gagner. Et regardez le succès:

Southwest Airlines Hier et Aujourd'hui

1971
1997
Taille de la flotte
4
262
Employés à la fin de l'exercice
195
23,974
Clients transportés
108,000
50,399,960
Villes desservies
3
51
Voyages effectués
6,051
786,288
Capitaux propres
3,3 millions de dollars
2,0 milliards de dollars
Total des actifs
22 millions de dollars
4,2 milliards de dollars

Colleen Barrett, vice-présidente de l’administration de Southwest, résume : « La mentalité de guerrier, la lutte même pour survivre est vraiment ce qui a créé notre culture. » Ce que Kelleher et Southwest ont n’est pas seulement une volonté de survivre, mais une volonté de gagner. Les dirigeants qui pratiquent la Loi de la Victoire estiment que rien de moins que le succès est inacceptable. Et ils n’ont pas de plan B. Cela les fait se battre.

Quel est votre niveau d’attente lorsqu’il s’agit de réussir pour votre organisation? Dans quelle mesure êtes-vous dédié à gagner votre "jeu"? Allez-vous avoir la Loi de la Victoire dans votre coin que vous vous battez, ou quand les temps deviennent difficiles, allez-vous jeter l’éponge? Votre réponse à cette question peut déterminer si vous échouez ou réussissez en tant que leader.



LA LOI DU GRAND MO

MOMENTUM EST LE MEILLEUR AMI D’UN LEADER

Tous les dirigeants sont confrontés au défi de créer des changements au cours d’une organisation. La clé est l’élan, ce que j’appelle le Big Mo. Tout comme chaque marin sait que vous ne pouvez pas diriger un navire qui ne va pas de l’avant, les dirigeants forts comprennent que pour changer de direction, vous devez d’abord créer des progrès vers l’avant et qui prend la Loi du Big Mo.

J’ai vu un film il ya plusieurs années appelé *Stand and Deliver*. Peut-être que tu l’as vu aussi. Il s’agit d’un professeur de la vie réelle nommé Jaime Escalante qui a travaillé à Garfield High School à East Los Angeles, en Californie. Le film a porté sur la capacité d’Escalante à enseigner, mais la vraie histoire est en fait une étude dans la loi du Big Mo.

Enseigner, motiver et diriger étaient dans le sang de Jaime Escalante, même à partir de son enfance dans sa Bolivie natale. Il a commencé à donner des cours d’enfants quand il était à l’école primaire, et il a commencé sa carrière comme professeur de physique avant de terminer son diplôme d’études collégiales. Il est rapidement devenu connu comme le meilleur professeur de sa ville. Alors qu’il avait la trentaine, Escalante et sa famille immigrent aux États-Unis. Il a travaillé plusieurs années dans un restaurant, puis à Russell Electronics. Bien qu’il ait pu poursuivre une carrière prometteuse chez Russell, il est retourné à l’école et a obtenu un deuxième baccalauréat afin qu’il puisse enseigner aux États-Unis. Le désir ardent d’Escalante était de faire une différence dans la vie des gens.

À l'âge de quarante-trois ans, il a été embauché par Garfield High School pour enseigner l'informatique. Mais quand il est arrivé à Garfield le premier jour de classe, il a constaté qu'il n'y avait pas de financement pour les ordinateurs. Et parce que son diplôme était en mathématiques, il enseignerait les mathématiques de base. Déçu, il est parti à la recherche de sa première classe, espérant que son rêve de faire une différence ne lui glissait pas entre les doigts.

LUTTER CONTRE UN RAZ-DE-MARÉE D'ÉLAN NÉGATIF

LE PASSAGE DE L'INFORMATIQUE AUX MATHÉMATIQUES S'EST AVÉRÉ ÊTRE LE MOINDRE DES PROBLÈMES D'ESCALANTE. L'ÉCOLE, QUI AVAIT ÉTÉ CALME PENDANT SON ENTRETIEN D'ÉTÉ, ÉTAIT MAINTENANT DANS LE CHAOS. LA DISCIPLINE ÉTAIT INEXISTANTE.
LES COMBATS SEMBLAIENT ÉCLATER CONTINUELLEMENT. TRASH ET GRAFFITIS ONT ÉTÉ
Partout. ÉTUDIANTS, ET MÊME DES ÉTRANGERS DU QUARTIER—
ERRAIT DANS TOUT LE CAMPUS TOUT AU LONG DE LA JOURNÉE. Escalante DÉCOUVERT QU'ALEX AVILEZ, DIRECTEUR LIBÉRAL DE L'ÉCOLE, ÉTAIT EN FAIT *ENCOURAGER LA* RECONNAISSANCE DES GANGS SUR LE CAMPUS. AVILEZ AVAIT
A DÉCIDÉ QUE LES MEMBRES DES GANGS D'ÉTUDIANTS AVAIENT BESOIN DE VALIDATION ET PLUS
POSSIBILITÉS DE S'IDENTIFIER À L'ÉCOLE. IL A DONC ENCOURAGÉ DIX-HUIT GANGS DIFFÉRENTS À METTRE EN PLACE LEURS *PLACAS* (SIGNES AVEC LE SYMBOLE DE GANG) DANS DIVERS ENDROITS SUR LE CAMPUS POUR SERVIR DE RÉUNION
ZONES POUR EUX. C'ÉTAIT LE PIRE CAUCHEMAR D'UN PROFESSEUR. COMMENT ESCALANTE ALLAIT-ELLE FAIRE UNE DIFFÉRENCE DANS DES CONDITIONS COMME CELLES-CI ?

Presque tous les jours, il pensait arrêter de fumer. Mais sa passion pour l'enseignement et son dévouement à améliorer la vie de ses élèves ne lui permettraient pas d'abandonner. Pourtant, en même temps Escalante savait que les élèves étaient condamnés si l'école ne changeait pas. Ils glissaient tous vers l'arrière rapidement, et ils avaient besoin de quelque chose pour les faire avancer.

La rupture est venue à la suite de ce qui ressemblait à un revers majeur: Lorsque les administrateurs ont été informés que l'école était en danger de perdre son accréditation, le district a retiré le principal Avilez et l'a remplacé par un meilleur leader, Paul Possemato. Il a immédiatement nettoyé l'école, découragé l'activité des gangs et chassé les étrangers du campus. Bien qu'il n'ait été à l'école que deux ans, le directeur a sauvé Garfield de perdre son accréditation, et il a arrêté l'élan négatif de l'école avait connu.

IL FAUT UN LEADER POUR DÉMARRER LES CHOSES

LE *STAND DE* FILM ET DE LIVRER FAIT RESSEMBLER À ESCALANTE ÉTAIT CELUI QUI EST VENU AVEC L'IDÉE DE PRÉPARER LES ÉTUDIANTS À PRENDRE UN EXAMEN DE PLACEMENT AVANCÉ (AP). LA RÉALITÉ ÉTAIT QUE QUELQUES TESTS AP

ON DONNAIT DÉJÀ SUR LE CAMPUS. CHAQUE ANNÉE, PLUSIEURS ÉTUDIANTS A PASSÉ DES TESTS POUR L'ESPAGNOL. ET PARFOIS, UN OU DEUX TENTERAIENT UN TEST EN PHYSIQUE OU EN HISTOIRE. MAIS LE PROBLÈME ÉTAIT QUE L'ÉCOLE JE N'AVAIS PAS DE LEADER AVEC VISION POUR REPRENDRE LA CAUSE. C'EST LÀ QUE
ESCALANTE EST ENTRÉ EN JEU. IL CROYAIT QUE LUI ET L'ÉCOLE POURRAIT AVOIR UN IMPACT POSITIF SUR LA VIE DE SES ÉLÈVES, ET LA FAÇON DE COMMENCER LE ROULEMENT DE BALLE A ÉTÉ DE CONTESTER LES MEILLEURS ET LES PLUS BRILLANTS DE L'ÉCOLE AVEC UN TEST DE CALCUL AP.

PETITS DÉBUTS

À L'AUTOMNE 1978, ESCALANTE ORGANISE LA PREMIÈRE CLASSE DE CALCUL. RASSEMBLANT TOUS LES CANDIDATS POSSIBLES QUI POURRAIENT ÊTRE EN MESURE DE GÉRER LE COURS À PARTIR DE LA POPULATION ÉTUDIANTE DE GARFIELD 3500, IL A ÉTÉ EN MESURE DE
TROUVEZ SEULEMENT QUATORZE ÉTUDIANTS. DANS LES PREMIÈRES CLASSES, IL A EXPOSÉ LE TRAVAIL QU'IL LEUR FAUDRAIT POUR SE PRÉPARER POUR LE TEST AP CALCULUS À LA FIN DE L'ANNÉE.

À la fin de la deuxième semaine d'école, il avait perdu sept élèves, soit la moitié de la classe. Même ceux qui sont restés n'étaient pas bien préparés pour le calcul. Et à la fin du printemps, il n'était plus que de cinq élèves. Tous ont passé le test AP en mai, mais seulement deux ont réussi.

Escalante a été déçu, mais il a refusé d'abandonner, d'autant plus qu'il avait fait quelques progrès. Il savait que s'il pouvait donner quelques victoires à certains étudiants, renforcer leur confiance et leur donner de l'espoir, il pourrait les faire avancer. S'll pouvait juste prendre de l'élan, les choses à l'école pourraient changer.

DEUX CLÉS : PRÉPARATION ET MOTIVATION

ESCALANTE A RECONNU QU'IL NE POUVAIT RÉUSSIR QUE SI SES ÉLÈVES ONT ÉTÉ EFFECTIVEMENT INSPIRÉS ET BIEN PRÉPARÉS. LA MOTIVATION NE SERAIT PAS UN PROBLÈME PARCE QUE L'ENSEIGNANT CALCULUS ÉTAIT DOUÉ DANS CE DOMAINE. IL A LU SES ÉLÈVES MAGISTRALEMENT ET A TOUJOURS SU EXACTEMENT
QUE FAIRE AVEC EUX. S'ILS AVAIENT BESOIN DE MOTIVATION, IL LEUR DONNERAIT
DES DEVOIRS SUPPLÉMENTAIRES OU DÉFIENT L'UN DES ATHLÈTES DE L'ÉCOLE À UN
MATCH DE HANDBALL. (ESCALANTE N'A JAMAIS PERDU!) S'ILS AVAIENT BESOIN ENCOURAGÉ, IL LES EMMENAIT CHEZ MCDONALD'S EN RÉCOMPENSE. S'ILS ÉTAIENT PARESSEUX, IL LES INSPIRERAIT, ÉTONNERAIT, LES AMUSERAIT ET LES INTIMIDERAIT MÊME. ET TOUT AU LONG DU CHEMIN, IL A MODELÉ LE TRAVAIL ACHARNÉ, LE DÉVOUEMENT À L'EXCELLENCE, ET CE QU'IL A APPELÉ *GANAS*-DÉSIR.

Il était plus difficile de préparer ses élèves. Il a introduit plus d'algèbre et de trigonométrie aux étudiants dans les classes de niveau inférieur, et il a obtenu certains de ses collègues de faire de même. Il a également commencé à rallier le soutien pour un programme d'été pour enseigner les mathématiques avancées. Et avec le temps, les élèves se sont améliorés.

CELA COMMENCE PAR UN PEU DE PROGRÈS

À L'AUTOMNE, ESCALANTE A MIS SUR PIED UNE AUTRE CLASSE DE CALCUL, TEMPS AVEC NEUF ÉTUDIANTS. À LA FIN DE L'ANNÉE, HUIT ONT PASSÉ LE TEST ET SIX SONT PASSÉS. IL FAISAIT DES PROGRÈS. MOT DE SON SUCCÈS S'EST RÉPANDU,
ET À L'AUTOMNE 1980, SA CLASSE DE CALCUL COMPTAIT QUINZE. Quand
ILS ONT TOUS PASSÉ LE TEST À LA FIN DE L'ANNÉE, QUATORZE ÉTUDIANTS ONT RÉUSSI. LES PAS EN AVANT N'ÉTAIENT PAS ÉNORMES, MAIS ESCALANTE POUVAIT VOIR QUE LE PROGRAMME ÉTAIT EN TRAIN DE PRENDRE DE L'AMPLEUR.

Le groupe suivant d'étudiants, au nombre de dix-huit, a fait l'objet du film *Stand and Deliver*. Comme leurs prédécesseurs, ils ont travaillé très dur pour apprendre le calcul, beaucoup venant à l'école à 7h00 tous les jours, une heure et demie avant le début de l'école. Et souvent, ils sont restés jusqu'à 17h00, 18h00 ou 19h00. Lorsqu'ils ont passé le test en mai, ils ont senti qu'ils s'étaient bien débrouillés.

DISJONCTEUR D'ÉLAN ?

MAIS IL Y A EU UN PROBLÈME QUI MENAÇAIT DE DÉTRUIRE LE PROGRAMME NAISSANT ET ARRÊTER LE FROID L'ESCALANTE MOMENTUM AVAIT ÉTÉ
TRAVAILLER DUR POUR CONSTRUIRE AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES. UN GRADER POUR LE SERVICE DE TEST ÉDUCATIF (ETS), QUI ADMINISTRAIT LES EXAMENS AP,
TROUVÉ QUELQUES SIMILITUDES SUR PLUSIEURS DES TESTS QUE LES ÉLÈVES AVAIENT PRIS. CELA A MENÉ À UNE ENQUÊTE SUR QUATORZE DES DIX-HUIT ÉTUDIANTS DE GARFIELD QUI ONT PASSÉ LE TEST. LES TESTEURS ONT ACCUSÉ LES ÉTUDIANTS D'ESCALANTE DE TRICHERIE.

Résoudre l'enquête était un cauchemar bureaucratique. La seule façon pour les étudiants de recevoir le crédit du collège qu'ils voulaient si désespérément était de reprendre le test, mais les étudiants étaient indignés et se sentait retesting était un aveu de culpabilité. Escalante a essayé d'intervenir, mais les bureaucrates de l'ETS ont refusé de lui parler. Henry Gradillas, qui était alors le principal, a également essayé d'obtenir le service d'essai pour revenir sur sa décision, mais sans succès. Ils étaient dans une impasse.

Enfin, les élèves ont accepté de reprendre le test, même s'ils n'avaient pas été scolarisés et qu'ils n'avaient pas étudié depuis trois mois. Quels ont été les résultats? Chaque élève est passé. Le taux de réussite d'Escalante pour l'année était de 100 pour cent.

NON— FABRICANT D'ÉLAN

CE QUI AURAIT PU TUER L'ÉLAN ESCALANTE AVAIT CONSTRUIT À GARFIELD EST DEVENU UN VÉRITABLE BÂTISSEUR D'ÉLAN. ÉTUDIANTS AU L'ÉCOLE EST DEVENUE PLUS CONFIANTE, ET LES GENS AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ
RALLIÉ AUTOUR D'ESCALANTE ET SON PROGRAMME. ET LA PUBLICITÉ

AUTOUR DU TEST A DONNÉ UNE POUSSÉE DE L'ÉLAN QUI A PERMIS À L'EAST LOS ANGELES COLLEGE DE COMMENCER UN PROGRAMME D'ÉTÉ QUE ESCALANTE VOULAIT POUR SES ÉTUDIANTS.

Après cela, le programme de mathématiques a explosé. En 1983, le nombre d'étudiants qui passent l'examen de calcul AP a presque doublé, passant de 18 à 31. L'année suivante, il a doublé à nouveau, le nombre atteignant 63. Et il a continué à croître. En 1987, 129 étudiants ont passé le test, dont 85 ont reçu un crédit collégial. Garfield High School dans l'est de Los Angeles, une fois considéré comme le gouffre du district, a produit 27 pour cent de tous les scores de test de calcul AP passant par les Mexicains-Américains dans l'ensemble des États-Unis.

L'EXPLOSION DE L'ÉLAN

LES AVANTAGES DE LA LOI DU GRAND MO ONT ÉTÉ RESSENTIS PAR TOUS LES GARFIELD
LES ÉLÈVES DU LYCÉE. L'ÉCOLE A COMMENCÉ À OFFRIR DES COURS POUR PRÉPARER LES ÉLÈVES À D'AUTRES EXAMENS AP. AVEC LE TEMPS, GARFIELD A TENU RÉGULIÈREMENT DES COURS D'AP EN ESPAGNOL, EN CALCUL, EN HISTOIRE, EN HISTOIRE EUROPÉENNE, EN BIOLOGIE, EN PHYSIQUE, EN FRANÇAIS, EN ADMINISTRATION ET EN INFORMATIQUE.

En 1987, neuf ans après qu'Escalante ait dirigé le programme, les étudiants de Garfield ont passé plus de 325 examens AP. Plus incroyablement, Garfield avait une liste d'attente de plus de quatre cents étudiants de zones en dehors de ses frontières qui veulent s'inscrire. L'école qui était autrefois la risée du quartier et qui avait presque perdu son accréditation était devenue l'une des trois meilleures écoles du centre-ville dans toute la nation! C'est le pouvoir de la Loi du Big Mo.

SEUL UN LEADER PEUT CRÉER DE L'ÉLAN

IL FAUT UN LEADER POUR CRÉER DE L'ÉLAN. LES SUIVEURS L'ATTRAPENT. Et LES GESTIONNAIRES SONT EN MESURE DE LE POURSUIVRE UNE FOIS QU'IL A COMMENCÉ. MAIS LE *CRÉER*
EXIGE QUELQU'UN QUI PEUT MOTIVER LES AUTRES, PAS QUI A BESOIN D'ÊTRE Motivé. HARRY TRUMAN A DIT UN JOUR: «SI VOUS NE SUPPORTEZ PAS LA CHALEUR, OBTENIR
HORS DE LA CUISINE. MAIS POUR LES DIRIGEANTS, CETTE DÉCLARATION DEVRAIT ÊTRE
CHANGÉ POUR LIRE: «SI VOUS NE POUVEZ PAS *FAIRE* UN PEU DE CHALEUR, SORTEZ DE LA CUISINE."

VÉRITÉS SUR L'ÉLAN

MOMENTUM EST VRAIMENT LE MEILLEUR AMI D'UN LEADER. PARFOIS, C'EST LE SEUL
DIFFÉRENCE ENTRE PERDRE ET GAGNER. C'EST POURQUOI DANS LE BASKET-BALL
JEUX, PAR EXEMPLE, LORSQUE L'ÉQUIPE ADVERSE MARQUE BEAUCOUP DE POINTS SANS RÉPONSE ET COMMENCE À DÉVELOPPER TROP D'ÉLAN, UN

BON ENTRAÎNEUR APPELLERA UN TEMPS D'AVANCE. IL SAIT QUE SI L'ÉLAN DE L'AUTRE ÉQUIPE DEVIENT TROP FORT, SON ÉQUIPE EST SUSCEPTIBLE DE PERDRE LE MATCH.

Momentum fait également une énorme différence dans les organisations. Lorsque vous n'avez pas d'élan, même les tâches les plus simples peuvent sembler être des problèmes insurmontables. Mais quand vous avez l'élan de votre côté, l'avenir s'annonce prometteur, les obstacles semblent petits, et les ennuis semblent temporaires.

L'ÉLAN REND LES DIRIGEANTS PLUS PERFORMANTS QU'ILS NE LE SONT

LORSQUE LES DIRIGEANTS ONT DE L'ÉLAN DE LEUR CÔTÉ, LES GENS PENSENT QU'ILS SONT
Génies. ILS REGARDENT LES LACUNES DU PASSÉ. ILS OUBLIENT LES ERREURS COMMISES PAR LES DIRIGEANTS. L'ÉLAN CHANGE LA PERSPECTIVE DES DIRIGEANTS.

MOMENTUM AIDE LES ADEPTES À MIEUX PERFORMER QU'ILS NE LE SONT

LORSQUE LE LEADERSHIP EST FORT ET QU'IL Y A UN ÉLAN
ORGANISATION, LES GENS SONT MOTIVÉS ET INSPIRÉS À PERFORMER À DES NIVEAUX PLUS ÉLEVÉS. ILS DEVIENNENT EFFICACES AU-DELÀ DE LEURS ESPOIRS ET DE LEURS ATTENTES.

Si vous vous souvenez de l'équipe olympique de hockey des États-Unis en 1980, vous savez de quoi je parle. L'équipe était bonne, mais pas assez bonne pour remporter la médaille d'or. Pourtant, c'est ce que les Américains ont fait. Pourquoi? Parce que avant le match de championnat, ils ont gagné match après match contre des équipes très difficiles. Ils ont pris tellement d'élan qu'ils ont réalisé au-delà de leurs capacités. Et après avoir battu les Russes, rien ne pouvait les empêcher de rentrer à la maison avec la médaille d'or.

L'ÉLAN EST PLUS FACILE À ORIENTER QUE DE COMMENCER

AVEZ-VOUS DÉJÀ ÉTÉ SKI NAUTIQUE? SI VOUS AVEZ, VOUS SAVEZ QUE C'EST PLUS DIFFICILE DE SE LEVER SUR L'EAU QUE DE DIRIGER UNE FOIS QUE VOUS ÊTES EN PLACE
Il. PENSEZ À LA PREMIÈRE FOIS QUE VOUS AVEZ SKIÉ. AVANT DE VOUS LEVER, LE
BATEAU VOUS TRAÎNAIT LE LONG, ET VOUS AVEZ PROBABLEMENT PENSÉ QUE VOS BRAS
ALLAIENT CÉDER LA PLACE QUE L'EAU INONDÉE CONTRE VOTRE POITRINE
ET DANS TON VISAGE. PENDANT UN MOMENT, VOUS AVEZ PEUT-ÊTRE CRU QUE VOUS
JE NE POUVAIS PLUS TENIR LA CORDE DE REMORQUAGE. MAIS ALORS LA FORCE DE
L'EAU A POUSSÉ VOS SKIS SUR LA SURFACE, ET VOUS ÊTES PARTI. À CE MOMENT-LÀ, VOUS AVEZ ÉTÉ EN MESURE DE FAIRE UN TOUR AVEC SEULEMENT UN CHANGEMENT SUBTIL DE
POIDS D'UN PIED À L'AUTRE. C'EST AINSI QUE FONCTIONNE L'ÉLAN DU LEADERSHIP. COMMENCER EST UNE LUTTE, MAIS UNE FOIS QUE VOUS ALLEZ DE

L'AVANT, VOUS POUVEZ VRAIMENT COMMENCER À FAIRE DES CHOSES ÉTONNANTES.

MOMENTUM EST L'AGENT DE CHANGEMENT LE PLUS PUISSANT

AVEC SUFFISAMMENT D'ÉLAN, PRESQUE N'IMPORTE QUEL TYPE DE CHANGEMENT EST POSSIBLE. Que
ÉTAIT VRAI POUR GARFIELD HIGH SCHOOL, CONSIDÉRÉ PAR BEAUCOUP DE GENS COMME UN ENDROIT SANS ESPOIR, ET C'EST VRAI POUR TOUTE AUTRE ORGANISATION. L'ÉLAN MET LA VICTOIRE À PORTÉE DE MAIN.

MON PLUS GRAND DÉFI D'ÉLAN

EN TANT QUE LEADER, MON PLUS GRAND COMBAT POUR L'ÉLAN A EU LIEU À SKYLINE,
MA TROISIÈME ÉGLISE. JE SUIS ARRIVÉ LÀ EN TANT QUE PASTEUR PRINCIPAL EN 1981, ET COMME L'ÉGLISE A COMMENCÉ À CROÎTRE, IL NE M'A PAS FALLU LONGTEMPS POUR RECONNAÎTRE QUE NOUS AURIONS BESOIN DE DÉMÉNAGER POUR SOUTENIR NOTRE CROISSANCE.

Au début, je pensais que ce ne serait pas un problème. Une relocalisation de cette taille n'est pas facile, mais nous étions en bonne position pour le déménagement. Nous avions commencé à prendre de l'élan, après avoir doublé de taille, passant de mille à plus de deux mille spectateurs. Grâce à mon application de la Loi du Cercle Intérieur, nous avions un personnel exceptionnel en place. Le moral des gens était très élevé. Et j'ai aussi eu l'avantage d'avoir dirigé mes deux églises précédentes à travers des projets de construction. Mais je n'ai pas tenu compte de la profondeur de la bureaucratie de San Diego et des lois californiennes sur la protection de l'environnement.

Quand j'étais pasteur à ma première église dans l'Indiana, nous avions traversé une période de croissance rapide et décidé de déménager. Après la décision a été prise de construire un nouveau bâtiment, un membre de l'église a fait don d'une parcelle de terrain, et nous avons commencé à construire en quelques semaines. En moins de neuf mois, nous avions construit une nouvelle installation et emménagé.

Les choses n'auraient pas pu être plus différentes en Californie. Nous avons commencé le processus de relocalisation en 1984. En raison de la politique locale, les préoccupations de voisinage, et la paperasserie environnementale, ce qui semblait être un projet de trois ans traîné dehors pendant plus de trois fois plus longtemps. Comme il s'est avéré, il nous a fallu onze ans *juste pour obtenir le zonage et les permis de construire approuvés*. Je n'étais plus le leader lorsque le projet a finalement reçu l'approbation. Jim Garlow, qui m'a suivi en tant que pasteur principal à l'église, a accompli cela avec une belle équipe de laïcs.

Le plus grand défi de ma vie de leader a été de maintenir l'élan au cours de ces cinq dernières années à Skyline. Les gens de la plupart des églises confrontées à des circonstances similaires auraient abandonné, et bientôt, leurs églises auraient diminué en taille. Mais pas Skyline. Qu'est-ce qui nous a sauvés ? La réponse se trouve dans la Loi du Big Mo. J'ai fait tout mon possible pendant ces années pour prendre de l'élan. J'ai continuellement gardé la vision de la relocalisation devant les gens. Nous avons pris l'habitude de nous concentrer sur ce que nous *pouvions* faire plutôt que sur ce que nous ne pouvions pas, et nous avons souvent célébré nos victoires, aussi petites soient-elles. Pendant ce temps, nous avons fait des progrès dans des domaines où nous pouvions. Nous avons amélioré nos petits groupes, les rendant très forts, et nous nous sommes concentrés continuellement sur le développement de leaders. Il nous a gardés en cours. L'élan que nous avons construit était si fort que même cet obstacle de onze ans ne pouvait pas nous arrêter.

Si votre désir est de faire de grandes choses avec votre organisation, ne négligez jamais le pouvoir de l'élan. C'est vraiment le meilleur ami du leader. Si vous pouvez le développer, vous pouvez faire presque n'importe quoi. C'est la puissance du Big Mo.



LE DROIT DES PRIORITÉS

LES DIRIGEANTS COMPRENNENT QUE L'ACTIVITÉ EST PAS NÉCESSAIREMENT L'ACCOMPLISSEMENT

Les dirigeants n'atteignent jamais un point où ils n'ont plus besoin de donner la priorité. C'est quelque chose que les bons dirigeants continuent à faire, qu'ils dirigent un petit groupe, pasteur une église, la gestion d'une petite entreprise, ou la direction d'une société d'un milliard de dollars. Je me suis rappelé que l'année dernière, quand j'ai déménagé mes entreprises de San Diego, en Californie, à Atlanta, en Géorgie.

J'avais l'habitude de penser que je vivrais le reste de ma vie à San Diego. C'est une ville magnifique avec l'un des meilleurs climats dans le monde. Il est à dix minutes de la plage et à deux heures des pistes de ski. Il a la culture, les équipes sportives professionnelles, et les bons restaurants. Et je pourrais y jouer au golf toute l'année. Pourquoi voudrais-je quitter un endroit comme ça ?

Mais un jour, je me suis assis et j'ai commencé à réévaluer mes priorités. Je vole énormément à cause de mes engagements et de mes travaux de consultation. J'ai réalisé que parce que je vivais à San Diego, je passais trop de temps à voyager juste à divers hubs aériens afin d'établir des connexions. J'ai donc demandé à Linda, mon assistante, de comprendre exactement combien de temps je faisais ça. Ce que j'ai découvert m'a choqué. En 1996, j'avais passé vingt-sept *jours* à voyager d'avant en arrière juste entre San Diego et Dallas pour faire des liaisons aériennes. C'est alors que j'ai décidé d'envisager de déplacer INJOY et mes autres compagnies vers un hub aérien. Stephen Covey a fait remarquer : « Un leader est celui qui grimpe le plus grand arbre, arpente toute la situation et crie : « Mauvaise jungle ! » « Je me sentais un peu comme ça quand j'ai réalisé ce que nous étions sur le point de faire.

Nous nous sommes finalement installés sur Atlanta comme l'emplacement idéal. Tout d'abord, c'était un hub important de la compagnie aérienne. De là, je serais en mesure d'atteindre 80 pour cent des États-Unis avec un vol de deux heures. Cela me donnerait beaucoup de temps supplémentaire dans les années à venir. Deuxièmement, la région est magnifique, et il offre d'excellentes possibilités culturelles, récréatives et de divertissement. Enfin, mon peuple qui quitte la Californie serait en mesure de profiter d'un bon niveau de vie. Le déménagement a été tout à fait une entreprise, mais il s'est bien passé grâce au travail acharné et le leadership fort des gens qui travaillent pour moi.

LES TROIS RS

IMMÉDIATEMENT APRÈS NOTRE DÉMÉNAGEMENT À ATLANTA, J'AI AUSSI MIS DE CÔTÉ UN CERTAIN TEMPS POUR
RÉÉVALUER MES PRIORITÉS PERSONNELLES. DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES, MON EMPLOI DU TEMPS EST DEVENU DE PLUS EN PLUS LOURD. ET LA TAILLE DE NOTRE
LES ORGANISATIONS SE SONT DÉVELOPPÉES. IL Y A QUATRE ANS, NOUS AVIONS MOINS DE
VINGT EMPLOYÉS. MAINTENANT, NOUS EN AVONS PLUS D'UNE CENTAINE. MAIS CE N'EST PAS PARCE QUE NOUS FAISONS PLUS QUE NOUS RÉUSSISSONS ET QUE NOUS ACCOMPLISSONS NOTRE MISSION. POUR CELA, IL FAUT SE PENCHER SUR LE DROIT DES PRIORITÉS.

Au cours des dix dernières années, j'ai utilisé deux lignes directrices pour m'aider à mesurer mon activité et à déterminer mes priorités. Le premier est le principe de Pareto. Je l'ai souvent enseigné aux gens lors de conférences de leadership au fil des ans, et je l'explique aussi dans mon livre *Developing the Leader Within You*. L'idée est la suivante: Si vous concentrez votre attention sur les activités qui se classent dans le top 20 pour cent en termes d'importance, vous aurez un rendement de 80 pour cent sur votre effort. Par exemple, si vous avez dix employés, vous devriez donner 80 pour cent de votre temps et de votre attention à vos deux meilleures personnes. Si vous avez une centaine de clients, le top vingt vous fournira 80 pour cent de votre entreprise. Si votre liste de tâches comporte dix éléments, les deux plus importants vous donneront un rendement de 80 pour cent sur votre temps. Si vous n'avez pas déjà observé ce phénomène, testez-le et vous verrez qu'il fonctionne vraiment.

La deuxième ligne directrice est les trois R. Non, ils ne lisent pas, n'écrivent pas, et 'rithmetic. Mes trois R sont l'exigence, le retour et la récompense. Pour être efficaces, les dirigeants doivent ordonner leur vie en fonction de ces trois questions :

1. QU'EST-CE QUI EST NÉCESSAIRE?

NOUS SOMMES TOUS RESPONSABLES DEVANT QUELQU'UN, UN EMPLOYEUR, UN CONSEIL D'ADMINISTRATION DE
ADMINISTRATEURS, NOS ACTIONNAIRES OU QUELQU'UN D'AUTRE. POUR CETTE RAISON, VOTRE LISTE DE PRIORITÉS DOIT TOUJOURS COMMENCER PAR CE QUI EST EXIGÉ DE VOUS. S'IL N'EST PAS NÉCESSAIRE POUR VOUS DE FAIRE QUELQUE CHOSE PERSONNELLEMENT, ALORS LE DÉLÉGUER OU L'ÉLIMINER.

2. QU'EST-CE QUI DONNE LE PLUS GRAND RENDEMENT?

EN TANT QUE LEADER, VOUS DEVRIEZ PASSER LA PLUPART DE VOTRE TEMPS À TRAVAILLER DANS VOTRE
ZONES DE PLUS GRANDE FORCE. SI QUELQUE CHOSE PEUT ÊTRE FAIT 80 POUR CENT AINSI PAR QUELQU'UN D'AUTRE DANS VOTRE ORGANISATION, LE DÉLÉGUER. SI UNE RESPONSABILITÉ POUVAIT *POTENTIELLEMENT* RÉPONDRE À CETTE NORME, ALORS DÉVELOPPER UNE PERSONNE POUR LA GÉRER.

3. QU'EST-CE QUI APPORTE LA PLUS GRANDE RÉCOMPENSE?

TIM REDMOND A ADMIS, "IL YA BEAUCOUP DE CHOSES QUI VONT ATTRAPER MON
OEIL, MAIS IL N'Y A QUE QUELQUES CHOSES QUI VONT ATTRAPER MON CŒUR. Lla

LES CHOSES QUI APPORTENT LA PLUS GRANDE RÉCOMPENSE PERSONNELLE SONT LES BRIQUETS DE FEU DANS LA VIE D'UN LEADER. RIEN N'ÉNERGISE UNE PERSONNE COMME LE FAIT LA PASSION.

RÉORGANISER LES PRIORITÉS

MA PRIORITÉ LA PLUS IMPORTANTE APRÈS LE DÉMÉNAGEMENT À ATLANTA ÉTAIT DE SCULPTER
PLUS DE TEMPS POUR MA FAMILLE. J'AI DONC DISCUTÉ DE CES QUESTIONS AVEC MA FEMME,
MARGARET, ET NOUS SOMMES PARVENUS À UN ACCORD SUR CE À QUOI CELA RESSEMBLERAIT. PUIS J'AI RÉUNI LES QUATRE PRÉSIDENTS DE MON ORGANISATIONS ET PLUSIEURS AUTRES ACTEURS CLÉS POUR M'AIDER À REVOIR MES AUTRES PRIORITÉS ET À DÉTERMINER COMMENT JE PASSERAIS MON TEMPS DANS LE
L'ANNÉE À VENIR. AU FUR ET À MESURE QUE NOUS PARLIONS DES QUESTIONS, ILS ONT PARTAGÉ LEUR
BESOINS AVEC MOI, ET J'AI PARTAGÉ MA VISION AVEC EUX. ENSEMBLE, NOUS AVONS CONFIRMÉ LE TEMPS QUE JE DONNERAIS À CHACUN DE MES QUATRE DOMAINES PRIORITAIRES. VOICI CE QUE NOUS AVONS MIS AU MONDE :

Zone
TEMPS ALLOUÉ
1. Leadership
19 pour cent
2. Communiquer
38 pour cent
3. Créer
31 pour cent
4. Réseautage
12 pour cent

Je suis passionné par chacun de ces quatre domaines. Tous sont absolument nécessaires pour la croissance et la santé des organisations, et ils apportent le rendement le plus élevé pour mon temps. Jusqu'à présent, ces lignes directrices semblent bien servir les entreprises et moi. Mais chaque année, nous les réexaminerons et examinerons de près notre efficacité. L'activité n'est pas nécessairement une réalisation. Si nous voulons continuer à être efficaces, nous devons travailler conformément à la Loi des priorités.

LES PRIORITÉS ÉTAIENT LE NOM DE SON JEU

EXAMINEZ LA VIE DE N'IMPORTE QUEL GRAND LEADER, ET VOUS LE VERREZ METTRE
PRIORITÉS EN ACTION. CHAQUE FOIS QUE NORMAN SCHWARZKOPF A ASSUMÉ UN
NOUVEAU COMMANDEMENT, IL NE S'APPUYAIT PAS SEULEMENT SUR SON INTUITION DE LEADERSHIP; IL A ÉGALEMENT

RÉEXAMINER LES PRIORITÉS DE L'UNITÉ. QUAND LEE IACOCCA A PRIS LE RELAIS
CHRYSLER, LA PREMIÈRE CHOSE QU'IL A FAIT A ÉTÉ DE RÉORGANISER SES PRIORITÉS. Quand
L'EXPLORATEUR ROALD AMUNDSEN A RÉUSSI À EMMENER SON ÉQUIPE AU PÔLE SUD ET À L'ARRIÈRE, C'ÉTAIT DÛ, EN PARTIE, À SA CAPACITÉ À FIXER LES BONNES PRIORITÉS.

Les dirigeants qui réussissent vivent selon la Loi des priorités. Ils reconnaissent que l'activité n'est pas nécessairement une réalisation. Mais les meilleurs leaders semblent être en mesure d'obtenir la loi des priorités de travailler pour eux en satisfaisant de multiples priorités à chaque activité. Cela leur permet en fait d'accroître leur concentration tout en réduisant leur nombre d'actions.

Un leader qui était un maître à cela était l'une de mes idoles: John Wooden, l'ancien entraîneur-chef de basket-ball des Bruins de l'UCLA. Il est appelé le Magicien de Westwood parce que les exploits étonnants qu'il a accomplis dans le monde des sports universitaires étaient si incroyables qu'ils semblaient être magiques.

La preuve de la capacité de Wooden à faire fonctionner la loi des priorités pour lui pourrait être vue dans la façon dont il a abordé la pratique du basket-ball. Wooden a affirmé qu'il a appris certaines de ses méthodes en regardant Frank Leahy, le grand ancien entraîneur-chef de football De Notre Dame. Il a dit : « Je suis souvent allé à ses pratiques [de Léay] et j'ai observé comment il les a divisées en périodes. Ensuite, je rentrais chez moi et j'analysais pourquoi il faisait les choses de certaines façons. En tant que joueur, j'ai réalisé qu'il y avait beaucoup de temps perdu. Les concepts de Leahy ont renforcé mes idées et contribué au développement ultime de ce que je fais maintenant.

TOUT AVAIT UN BUT BASÉ SUR LES PRIORITÉS

LES AMIS QUI ONT ÉTÉ DANS L'ARMÉE ME DISENT QU'ILS ONT SOUVENT DÛ SE DÉPÊCHER ET ATTENDRE. CELA SEMBLE ÊTRE LA FAÇON DONT CERTAINS ENTRAÎNEURS TRAVAILLENT AUSSI. LEURS JOUEURS SONT INVITÉS À TRAVAILLER LEUR CŒUR D'UNE MINUTE
ET PUIS DE SE TENIR DEBOUT AUTOUR DE NE RIEN FAIRE LE PROCHAIN. MAIS CE N'EST PAS COMME ÇA QUE WOODEN FONCTIONNAIT. IL A ORCHESTRÉ CHAQUE MOMENT DE PRATIQUE ET PLANIFIÉ CHAQUE ACTIVITÉ AVEC DES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES À L'ESPRIT.

Chaque année, Wooden a déterminé une liste de priorités globales pour l'équipe, basée sur les observations de la saison précédente. Ces éléments peuvent inclure des objectifs tels que « Construire la confiance en Drollinger et Irgovich », ou « Utiliser 3 sur 2 exercice de continuité au moins trois fois par semaine. » Habituellement, il avait une douzaine d'articles sur lequel il voulait travailler tout au long de la saison. Mais Wooden a également revu son ordre du jour pour ses équipes tous les jours. Chaque matin, lui et un assistant planaient méticuleusement la pratique de la journée. Ils passaient habituellement deux heures à élaborer des stratégies pour une pratique qui pourrait même ne pas durer aussi longtemps. Il a tiré des idées de notes notées sur trois par cinq cartes qu'il portait toujours avec lui. Il a planifié chaque exercice, minute par minute, et a enregistré l'information dans un carnet avant l'entraînement. Wooden s'est vanté une fois que si vous demandiez ce que son équipe faisait à une date précise à trois heures en 1963, il pouvait vous dire précisément quel exercice son équipe courait.

Wooden a toujours maintenu sa concentration, et il a trouvé des moyens pour ses joueurs de faire la même chose. Son talent particulier était d'aborder plusieurs domaines prioritaires à la fois. Par exemple, pour aider les joueurs à travailler sur leurs lancers francs, ce que beaucoup d'entre eux ont trouvé fastidieux, Wooden a institué une politique de tir franc pendant les mêlées qui les encourageraient à se concentrer et à améliorer au lieu de simplement marquer le temps. Le plus tôt un joueur mis sur la touche a fait un certain nombre de coups, le plus tôt il pourrait revenir en action. Et Wooden a continuellement changé le nombre de tirs requis par les gardes, les attaquants et les centres de sorte que les membres de l'équipe ont tourné dans et hors à des taux différents. De cette façon, tout le monde, quel que soit son poste ou son statut de titulaire, a eu de l'expérience en jouant, une priorité essentielle pour le développement de Wooden du travail d'équipe total.

L'aspect le plus remarquable de John Wooden et le plus révélateur de sa capacité à se concentrer sur ses priorités, c'est qu'il n'a jamais repéré d'équipes adverses. Au lieu de cela, il s'est concentré sur l'obtention de ses joueurs pour atteindre *leur* potentiel. Et il a abordé ces choses par la pratique et l'interaction personnelle avec les joueurs. Il n'a jamais été son but de gagner des championnats ou même de battre l'autre équipe. Son désir était d'amener chaque personne à jouer à son potentiel et de mettre la meilleure équipe possible sur le sol. Et bien sûr, les résultats de Wooden ont été incroyables. En plus de quarante ans d'entraînement, il n'a connu *qu'une* seule saison perdante, sa première. Et il a mené ses équipes de l'UCLA à quatre saisons invaincues et un record de dix championnats NCAA. Aucune autre équipe universitaire ne s'est jamais approchée. Le bois est un grand leader. Il pourrait être le meilleur homme à entraîner dans n'importe quel sport.

Pourquoi? Parce que chaque jour, il vivait selon la Loi des Priorités.

RECENTRAGE À L'ÉCHELLE MONDIALE

L'UN DES DIRIGEANTS LES PLUS EFFICACES AUJOURD'HUI QUAND IL S'AGIT DE LA LOI DE
LES PRIORITÉS SONT JACK WELCH, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE GENERAL ELECTRIC, QUI
J'AI MENTIONNÉ EN DISCUTANT DE LA LOI DE LA REPRODUCTION. QUAND WELCH
ASSUMÉ LA DIRECTION DE GE EN 1981, C'ÉTAIT UNE BONNE ENTREPRISE. IL Y AVAIT UN
SUR QUATRE-VINGT-DIX ANS D'HISTOIRE, L'ACTION DE LA SOCIÉTÉ S'ÉCHANGEAIT À 4 $ L'ACTION ET
LA SOCIÉTÉ VALAIT ENVIRON 12 MILLIARDS DE DOLLARS, LE ONZIÈME MEILLEUR
Bourse. IL S'AGISSAIT D'UNE ENTREPRISE ÉNORME ET DIVERSIFIÉE QUI COMPRENAIT 350 ENTREPRISES STRATÉGIQUES. MAIS WELCH CROYAIT QUE L'ENTREPRISE POURRAIT S'AMÉLIORER. QUELLE ÉTAIT SA STRATÉGIE ? IL A UTILISÉ LA LOI DES PRIORITÉS.

Quelques mois après avoir repris l'entreprise, il a commencé ce qu'il a appelé la révolution du matériel. Il a changé l'ensemble du profil et de l'orientation de l'entreprise. Welch a dit,

> Aux centaines d'entreprises et de gammes de produits qui composent l'entreprise, nous avons appliqué un seul critère : peuvent-elles être numéro 1 ou numéro 2 sur tout ce qu'elles font sur le marché mondial? Sur les 348 entreprises ou gammes de produits qui n'ont pas pu, nous en avons fermé quelques-unes et en avons cédé d'autres. Leur vente a rapporté près de 10 milliards de dollars. Nous avons investi 18 milliards de dollars dans ceux qui sont restés et les avons renforcés avec des acquisitions d'une valeur de 17 milliards de dollars.

> Ce qui est resté [en 1989], mis à part quelques opérations de soutien relativement petites, sont 14 entreprises de classe mondiale ... tous bien positionnés pour les années 90 ... chacun d'eux, premier ou deuxième sur le marché mondial auquel il participe.

Le leadership et la capacité de Welch à se concentrer ont porté des dividendes incroyables. Depuis qu'il a pris la relève, l'action de GE a connu une division de 2 à 1 quatre fois. Et il se négocie à plus de 80 $ par action que j'écris ceci. La société est actuellement classée comme la société la plus admirée de la nation selon *Fortune,* et il est récemment devenu la société la plus précieuse dans le monde, avec une capitalisation boursière de plus de 250 milliards de dollars.

Qu'est-ce qui a fait de GE l'une des meilleures entreprises au monde ? La capacité de Jack Welch d'utiliser la Loi des priorités dans son leadership. Il n'a jamais confondu l'activité pour l'accomplissement. Il savait que le plus grand succès ne vient que lorsque vous concentrez votre peuple sur ce qui compte vraiment.

Prenez le temps de réévaluer vos priorités en matière de leadership. Comme GE au début des années 80, êtes-vous étalé partout? Ou êtes-vous concentré sur les quelques choses qui apportent la plus haute récompense? Si vous ne vivez pas selon la Loi des priorités, vous pourriez faire tourner vos roues.



LA LOI DU SACRIFICE

UN LEADER DOIT ABANDONNER POUR MONTER

L'un des revirements les plus incroyables de l'histoire des affaires américaines démontre de façon spectaculaire la loi du sacrifice. C'est arrivé à la Chrysler Corporation au début des années 1980. Chrysler était dans le pétrin, malgré une histoire antérieure de succès. La société existe depuis le milieu des années 1920, lorsque Walter Chrysler a réorganisé les sociétés de voitures à moteur Maxwell et Chalmers et a donné son nom à l'entreprise. En 1928, il rachète Dodge et Plymouth, et en 1940, l'année de sa mort, il possède la deuxième plus grande entreprise automobile au monde, devant Ford, le pionnier de l'industrie, et derrière seulement General Motors. Ce fut une histoire de succès énorme. À un moment donné, Chrysler avait conquis 25 p. 100 de l'ensemble du marché automobile intérieur.

L'entreprise est demeurée assez forte dans les années 1960. Une caractéristique de ses voitures était l'ingénierie innovante. Par exemple, les ingénieurs de Chrysler ont conçu le premier allumage électronique pour les voitures, les premiers freins hydrauliques et le premier ordinateur sous le capot. Et dans les années 1960, ses voitures étaient également connues pour leur haute performance, avec des modèles tels que le Barracuda, la Dodge Daytona et le Plymouth Road Runner, appelé par certains le coureur de rue ultime.

UN RALENTISSEMENT DÉVASTATEUR

MAIS DANS LES ANNÉES 1970, L'ENTREPRISE DÉCLINAIT RAPIDEMENT. EN 1978, SON
LA PART DE MARCHÉ EST PASSÉE DE 25 POUR CENT À UN CHÉTIF DE 11 POUR CENT. Et
LES CHOSES EMPIRENT. L'ORGANISATION SE DIRIGEAIT VERS
Faillite. PUIS, EN NOVEMBRE 1978, CHRYSLER A APPORTÉ À BORD D'UNE NOUVELLE
Leader. IL S'APPELAIT LEE IACOCCA. C'ÉTAIT UN HOMME DE VOITURE CHEVRONNÉ QUI
AVAIT GRAVI LES ÉCHELONS DE FORD. BIEN QUE ÉDUQUÉ
EN TANT QU'INGÉNIEUR, IL AVAIT VOLONTAIREMENT COMMENCÉ SA CARRIÈRE DANS LES VENTES POUR
FORD EN PENNSYLVANIE DANS LES ANNÉES 1940 ET A FINALEMENT GAGNÉ SON CHEMIN À
SIÈGE SOCIAL À DEARBORN, MICHIGAN. PENDANT SON TEMPS, IL A DIRIGÉ DES ÉQUIPES QUI
A CRÉÉ DES VOITURES RÉVOLUTIONNAIRES TELLES QUE LA LINCOLN CONTINENTAL MARK III ET LA LÉGENDAIRE MUSTANG, L'UNE DES VOITURES LES PLUS POPULAIRES DE L'HISTOIRE.

En 1970, Iacocca est devenu le président de la Ford Motor Company, la plus haute position de leadership possible sous le président Henry Ford II. En tout, Iacocca a travaillé pour Ford pendant trente-deux ans. Et quand il est parti en 1978, l'entreprise gagnait des profits records, ayant fait 1,8 milliard de dollars au *cours* de chacune de ses deux dernières années à la tête de l'entreprise. Bien que la séparation n'ait pas été agréable, entre l'indemnité de départ qu'il a reçue et le stock qu'il avait acquis alors qu'il était chez Ford, Iacocca était dans une position où il n'aurait jamais à travailler à nouveau. Mais il n'avait que cinquante-quatre ans quand il a quitté Ford, et il savait qu'il avait encore beaucoup à offrir à une organisation.

LEADER À LA RESCOUSSE

L'INVITATION DE CHRYSLER À SON ARRIVÉE À BORD LUI A REMIS L'OCCASION ET LE DÉFI DE TOUTE UNE VIE. JOHN RICCARDO, ALORS PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CHRYSLER, A RECONNU QUE LE ENTREPRISE AVAIT BESOIN D'UN LEADERSHIP FORT POUR SURVIVRE, QUELQUE CHOSE QU'IL POURRAIT
NE PAS FOURNIR ADÉQUATEMENT. SELON IACOCCA, RICCARDO SAVAIT QUE
IL ÉTAIT AU-DESSUS DE SA TÊTE, ALORS IL VOULAIT FAIRE VENIR L'ANCIEN FORD
L'HOMME EN TANT QUE PRÉSIDENT DE CHRYSLER. À SON TOUR, RICCARDO SE RETIRERAIT
MOINS DE DEUX ANS POUR QUE L'IACOCCA PUISSE DEVENIR PRÉSIDENT ET
Pdg. JOHN RICCARDO ÉTAIT PRÊT À SE SACRIFIER POUR LE BIEN DE LA COMPAGNIE. EN CONSÉQUENCE, IACOCCA AURAIT LA CHANCE DE RÉALISER UN RÊVE DE TOUTE UNE VIE: DEVENIR L'HOMME DE HAUT À L'UN DES TROIS GRANDS.

IACOCCA A ABANDONNÉ POUR MONTER

IACOCCA A ACCEPTÉ LE POSTE, MAIS IL A AUSSI COMMENCÉ SUR SA PROPRE ROUTE
DE SACRIFICE PERSONNEL. LE PREMIER EST VENU DANS SES FINANCES. LE SALAIRE QU'IL
ACCEPTÉ CHEZ CHRYSLER ÉTAIT UN PEU PLUS DE LA MOITIÉ DE CE QU'IL AVAIT GAGNÉ COMME
LE PRÉSIDENT DE FORD. LE SACRIFICE SUIVANT EST VENU DANS SA VIE DE FAMILLE. À
FORD, IACOCCA AVAIT TOUJOURS ÉTÉ FIER DU FAIT QU'IL TRAVAILLAIT DUR DU LUNDI AU VENDREDI, MAIS IL A TOUJOURS MIS DE CÔTÉ SAMEDI, DIMANCHE, ET LA PLUPART DES VENDREDIS SOIRS POUR SA FAMILLE. ET QUAND IL EST RENTRÉ DU TRAVAIL À LA FIN DE LA JOURNÉE, IL A LAISSÉ SES ENNUIS AU BUREAU.

Mais pour diriger Chrysler, il a dû travailler presque 24 heures sur 24. En plus de ça, quand il est rentré, il ne pouvait pas dormir. Iacocca a décrit plus tard l'entreprise comme ayant été gérée comme une petite épicerie, malgré sa taille. Il n'y avait pas de systèmes financiers viables ou de contrôles en place, les méthodes de production et d'approvisionnement étaient un gâchis, les produits étaient mal construits, et presque toutes les divisions étaient gérées par des vice-présidents soucieux du gazon qui refusaient de travailler en équipe. Le moral était catastrophique dans l'ensemble de l'entreprise, la fidélisation de la clientèle était la pire dans l'entreprise, et l'entreprise a continué à perdre de l'argent.

QUAND TOUT LE RESTE ÉCHOUE, FAITES UN AUTRE SACRIFICE

IACOCCA A COMPRIS QUE LES DIRIGEANTS QUI RÉUSSISSENT DOIVENT MAINTENIR UNE ATTITUDE DE SACRIFICE AFIN DE TOURNER AUTOUR D'UNE ORGANISATION. ILS DOIVENT ÊTRE PRÊTS À FAIRE CE QU'IL FAUT POUR PASSER AU NIVEAU SUPÉRIEUR.
IACOCCA A RENVOYÉ TRENTE-TROIS DES TRENTE-CINQ VICE-PRÉSIDENTS AU COURS DE
UNE PÉRIODE DE TROIS ANS. POURTANT, LES CHOSES ONT CONTINUÉ À EMPIRER. LE PAYS CONNAISSAIT UNE TERRIBLE RÉCESSION, ET LES TAUX D'INTÉRÊT ÉTAIENT LES PLUS ÉLEVÉS QU'ILS AIENT JAMAIS ÉTÉ. PUIS LES PRIX DU PÉTROLE ONT MONTÉ EN FLÈCHE LORSQUE LE
SHAH D'IRAN A ÉTÉ DÉPOSÉ AU DÉBUT DE 1979. CHRYSLER'S MARKET SHARE FELL TO A WEAK 8 PERCENT. MALGRÉ TOUT LE TRAVAIL DE L'IACOCCA, IL SEMBLAIT QUE LA LOI DU SACRIFICE NE FONCTIONNAIT PAS.

Iacocca a travaillé plus dur pour reconstruire l'entreprise en faisant venir les meilleurs leaders de l'entreprise, dont beaucoup avaient pris leur retraite de Ford. Il a réduit toutes les dépenses qu'il pouvait et a construit sur les forces de l'entreprise, mais ces mesures n'ont pas été suffisantes pour soulever l'entreprise. Chrysler se dirigeait vers la faillite. Iacocca a dû faire face au plus grand sacrifice personnel de tous: Il irait au gouvernement américain avec son chapeau proverbial dans sa main pour les garanties de prêt.

Chez Ford, Iacocca avait acquis la réputation d'être très critique à l'égard de toute participation du gouvernement aux affaires. Alors quand il s'est adressé à l'aide du Congrès, personne n'a parlé très gentiment de lui. Iacocca plus tard discuté de cet épisode:

Dans l'esprit du Congrès et des médias, nous avions péché. Nous avions manqué le marché, et nous méritions d'être punis.

Et nous avons puni. Pendant les audiences du Congrès, nous avons été présentés devant le monde entier comme des exemples vivants de tout ce qui n'allait pas avec l'industrie américaine. Nous avons été humiliés sur les pages éditoriales pour ne pas avoir la décence d'abandonner et de mourir gracieusement ... Nos femmes et nos enfants étaient les fesses de blagues dans les centres commerciaux et les écoles. C'était un prix beaucoup plus élevé à payer que de simplement fermer les portes et de s'éloigner. C'était personnel. Il a été pointé. Et c'était douloureux.

Avaler sa fierté a été un sacrifice héroïque pour Iacocca, celui que de nombreux cadres supérieurs de l'entreprise n'aurait jamais fait. Mais c'était un prix qu'il devait payer pour sauver l'entreprise.

Au moins un sacrifice qu'il faisait à l'époque a reçu une presse positive: Iacocca réduit son propre salaire à un dollar par an. À l'époque, il a dit : « Le leadership signifie donner l'exemple. Lorsque vous vous trouvez dans une position de leadership, les gens suivent chacun de vos mouvements. Il a suivi cette action avec des demandes pour que d'autres fassent des sacrifices. Il a demandé aux cadres supérieurs de Chrysler de prendre une réduction de salaire de 10 pour cent. Puis il a demandé — et reçu — des concessions des syndicats et des banques qui travaillaient avec le constructeur automobile. Pour que Chrysler réussisse, ils feraient tous des sacrifices ensemble. Et réussir, ils l'ont fait. En 1982, Chrysler a généré un bénéfice d'exploitation de 925 millions de dollars, le meilleur de son histoire. Et en 1983, l'entreprise a pu rembourser ses prêts.

Chrysler a continué à réussir et à croître. L'entreprise a fait son chemin, et aujourd'hui elle a une part de marché combinée des États-Unis et du Canada de plus de 16 pour cent, soit le double de ce qu'elle était dans les premières années quand Iacocca a pris le relais. Il a depuis pris sa retraite, mais son leadership a remis Chrysler sur la carte. Pourquoi? Parce qu'il a modelé la Loi du Sacrifice.

LE CŒUR DU LEADERSHIP

CE QUI ÉTAIT VRAI POUR LEE IACOCCA EST VRAI POUR N'IMPORTE QUEL LEADER. VOUS DEVEZ
RENONCEZ À MONTER. BEAUCOUP DE GENS AUJOURD'HUI VEULENT MONTER L'ENTREPRISE
ÉCHELLE PARCE QU'ILS CROIENT QUE LA LIBERTÉ ET LE POUVOIR SONT LES PRIX QUI ATTENDENT AU SOMMET. ILS NE SE RENDENT PAS COMPTE QUE LA VRAIE NATURE DU LEADERSHIP EST VRAIMENT UN SACRIFICE.

La plupart des gens reconnaîtront que les sacrifices sont nécessaires assez tôt dans une carrière de leadership. Les gens abandonnent beaucoup de choses afin d'obtenir des opportunités potentielles. Par exemple, Tom Murphy a commencé à travailler pour General Motors en 1937. Mais il a presque refusé le premier poste qu'on lui offrait à l'entreprise parce que le salaire de cent dollars par mois couvrait à peine ses dépenses. Malgré ses doutes, il a pris le travail de toute façon, pensant que l'occasion valait le sacrifice. Il avait raison. Murphy est finalement devenu président du conseil d'administration de General Motors.

COMPTER LE COÛT DU LEADERSHIP

LE SACRIFICE EST UNE CONSTANTE DANS LE LEADERSHIP. IL S'AGIT D'UN PROCESSUS CONTINU, ET NON D'UN
PAIEMENT UNIQUE. QUAND JE REP REGARDE MA CARRIÈRE, JE RECONNAIS QUE

IL Y A TOUJOURS EU UN COÛT POUR ALLER DE L'AVANT. C'est
CELA M'EST VRAI DANS LE DOMAINE DES FINANCES À CHAQUE CHANGEMENT DE CARRIÈRE
J'EN AI FAIT UN. QUAND J'AI ACCEPTÉ MON PREMIER EMPLOI, NOTRE REVENU FAMILIAL
DIMINUÉ DEPUIS MON POSTE PAYÉ PEU ET MA FEMME, MARGARET, AVAIT
POUR ABANDONNER SON TRAVAIL D'INSTITUTRICE POUR MOI DE LE PRENDRE. QUAND JE
A ACCEPTÉ LE POSTE DE DIRECTEUR AU SIÈGE CONFESSIONNEL DE
MARION, INDIANA, J'AI UNE FOIS DE PLUS PRIS UNE RÉDUCTION DE SALAIRE. APRÈS AVOIR INTERVIEWÉ POUR
MON TROISIÈME POSTE PASTORAL, J'AI ACCEPTÉ LE POSTE DU CONSEIL
SANS SAVOIR QUEL SERAIT LE SALAIRE. (IL ÉTAIT PLUS BAS.) Quand
CERTAINS MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ONT EXPRIMÉ LEUR SURPRISE, JE LEUR AI DIT QUE SI JE
A BIEN FAIT LE TRAVAIL, LE SALAIRE PRENDRAIT SOIN DE LUI-MÊME. ET EN 1995
QUAND J'AI FINALEMENT QUITTÉ L'ÉGLISE APRÈS UNE CARRIÈRE DE VINGT-SIX ANS AFIN
QUE JE POUVAIS ENSEIGNER LE LEADERSHIP À TEMPS PLEIN, J'AI RENONCÉ À UN SALAIRE TOUT À FAIT. CHAQUE FOIS QUE VOUS SAVEZ QUE L'ÉTAPE EST JUSTE, N'HÉSITEZ PAS À FAIRE UN SACRIFICE.

TU DOIS ABANDONNER POUR MONTER

LES DIRIGEANTS QUI VEULENT SE LEVER DOIVENT FAIRE PLUS QUE PRENDRE UNE
RÉDUCTION DE SALAIRE. ILS DOIVENT RENONCER À LEURS DROITS. COMME MON AMI GERALD
BROOKS DIT: «QUAND VOUS DEVENEZ UN LEADER, VOUS PERDEZ LE DROIT DE PENSER
SUR VOUS-MÊME. POUR CHAQUE PERSONNE, LA NATURE DU SACRIFICE PEUT
SOIS DIFFÉRENT. PAR EXEMPLE, LES PLUS GRANDS SACRIFICES D'IACOCCA SONT VENUS TARD DANS
SA CARRIÈRE. DANS LE CAS DE QUELQU'UN COMME L'ANCIEN SUD-AFRICAIN
PRÉSIDENT F. W. DE KLERK, QUI A TRAVAILLÉ À DÉMANTELER L'APARTHEID DANS SON
PAYS, LE COÛT ÉTAIT SA CARRIÈRE ELLE-MÊME. LES CIRCONSTANCES PEUVENT CHANGER D'UNE PERSONNE À L'AUTRE, MAIS LE PRINCIPE NE LE FAIT PAS. LE LEADERSHIP, C'EST DU SACRIFICE.

Les dirigeants abandonnent pour monter. C'est vrai pour tous les dirigeants, quelle que soit leur profession. Parlez à n'importe quel leader, et vous constaterez qu'il a fait des sacrifices répétés. Habituellement, plus ce chef a grimpé, plus les sacrifices qu'il a faits sont grands. Des dirigeants efficaces sacrifient beaucoup de bien pour se consacrer à ce qui est le mieux. C'est comme ça que fonctionne la Loi du Sacrifice. Le président et chef de la direction de Digital, Robert Palmer, a déclaré dans une interview : « Dans mon modèle de gestion, il y a très peu de

marge de manœuvre. Si vous voulez un poste de gestion, alors vous devez accepter la responsabilité et la responsabilité qui va avec. Il parle vraiment du coût du leadership.

Si les dirigeants doivent abandonner pour monter, alors ils doivent abandonner encore plus pour rester en place. Avez-vous déjà considéré à quel point les équipes ont rarement des saisons de championnat consécutives? La raison en est simple : si un leader peut emmener une équipe au match de championnat et la gagner, il suppose souvent qu'il peut reproduire les résultats l'année suivante sans apporter de changements. Il devient réticent à faire des sacrifices supplémentaires à l'intersaisons. Mais ce qui amène une équipe au sommet n'est pas ce qui la maintient là.

La seule façon de rester en place est d'abandonner encore plus. Le succès du leadership exige un changement continu, une amélioration et un sacrifice. Le philosophe-poète Ralph Waldo Emerson a offert cette option : « Pour tout ce que vous avez manqué, vous avez gagné autre chose ; et pour tout ce que vous gagnez, vous perdez quelque chose.

PLUS VOUS ALLEZ HAUT, PLUS VOUS ABANDONNEZ

QUI EST LE LEADER LE PLUS PUISSANT DU MONDE ? JE DIRAIS QUE C'EST LE PRÉSIDENT DES ÉTATS-UNIS. PLUS QUE TOUTE AUTRE PERSONNE, SES ACTIONS ET SES PAROLES ONT UN IMPACT SUR LES GENS, ET PAS SEULEMENT DANS NOTRE PAYS, MAIS DANS LE MONDE ENTIER. PENSEZ À CE QU'IL DOIT ABANDONNER À A JOINDRE LE BUREAU DU PRÉSIDENT, PUIS POUR OCCUPER CE POSTE. SON TEMPS EST PLUS LE SIEN. IL EST SCRUTÉ CONSTAMMENT. SA FAMILLE EST SOUMISE À D'ÉNORMES PRESSIONS. ET BIEN SÛR, IL DOIT FAIRE DES DÉCISIONS QUI PEUVENT COÛTER LA VIE À DES MILLIERS DE PERSONNES. MÊME APRÈS AVOIR QUITTÉ SES FONCTIONS, IL PASSERA LE RESTE DE SA VIE EN COMPAGNIE D'AGENTS DES SERVICES SECRETS QUI LE PROTÉGERONT DES LÉSIONS CORPORELLES.

La Loi du Sacrifice exige que plus le chef est grand, plus il doit abandonner. Pensez à quelqu'un comme Martin Luther King Jr. Sa femme, Coretta Scott King, a fait remarquer dans *Ma vie avec Martin Luther King, Jr.,* "Jour et nuit notre téléphone sonnerait, et quelqu'un verserait une chaîne d'épithètes obscènes ... Souvent, les appels se sont terminés par une menace de nous tuer si nous ne sortions pas de la ville. Mais malgré tout le danger, le chaos de notre vie privée, je me suis senti inspiré, presque elate___

Alors qu'il poursuivait son leadership au cours du mouvement des droits civiques, King a été arrêté et emprisonné à de nombreuses reprises. Il a été lapidé, poignardé et agressé physiquement. Sa maison a été bombardée. Pourtant, sa vision et son influence ont continué à augmenter. En fin de compte, il a sacrifié tout ce qu'il avait. Mais ce qu'il a abandonné, il s'est séparés de son plein gré. Dans son dernier discours, prononcé la veille de son assassinat à Memphis, il a dit,

> Je ne sais pas ce qui va m'arriver maintenant. Nous avons des jours difficiles à venir. Mais ça n'a pas d'importance pour moi maintenant. Parce que je suis allé au sommet de la montagne. Ca ne me dérangera pas. Comme n'importe qui d'autre, j'aimerais vivre une longue vie. La longévité a sa place. Mais ça ne m'inquiète pas. Je veux juste faire la volonté de Dieu. Et il m'a permis d'aller à la montagne. Et j'ai regardé par-dessus et j'ai vu la Terre Promise. Je n'y arrive peut-être pas avec toi, mais je veux que tu saches ce soir que nous, en tant que peuple, arriverons à la Terre Promise. Donc, je suis heureux ce soir ... Je ne crains aucun homme. "Mes yeux ont vu la gloire de la venue du Seigneur."

Le lendemain, il a payé le prix ultime du sacrifice. L'impact de King fut profond. Il a incité des millions de personnes à se dresser pacifiquement contre un système et une société qui se sont battus pour les exclure.

Ce que les gens qui réussissent trouvent être vrai devient encore plus clair pour eux quand ils deviennent des leaders. Il n'y a pas de succès sans sacrifice. Plus le niveau de leadership que vous voulez atteindre est élevé, plus les sacrifices que vous aurez à faire seront importants. Pour monter, il faut abandonner. C'est la vraie nature du leadership. C'est la Loi du Sacrifice.



LA LOI DU TIMING

LE MOMENT OÙ DIRIGER EST AUSSI IMPORTANT QUE CE À FAIRE ET OÙ ALLER

La loi du timing lui a donné la chance de devenir président des États-Unis. C'était une période volatile dans l'histoire de la nation. Tout le monde était usé de la guerre au Vietnam et de la disgrâce du Watergate. Les gens étaient découragés et démoralisés. Et ils étaient particulièrement sceptiques à l'égard de tous ceux qui *avaient* des liens avec le gouvernement de Washington. Alors qu'il faisait campagne pour le poste, ce futur président, qui n'avait jamais servi à Washington, a déclaré à propos de lui-même : « On m'a accusé d'être un étranger. Je plaide coupable. Malheureusement, la grande majorité des Américains ... sont aussi des étrangers. Cette personne était Jimmy Carter.

LE MOMENT ÉTAIT VENU POUR UN ÉTRANGER

QUAND VOUS COMPRENEZ LA LOI DU TIMING, VOUS VOYEZ POURQUOI JIMMY CARTER
A ÉTÉ ÉLU PRÉSIDENT DES ÉTATS-UNIS EN 1976. EN FAIT, CARTER
LA VIE ET LA CARRIÈRE SONT CARACTÉRISÉES PAR UN DÉMÉNAGEMENT
Autre. DIPLÔMÉ D'ANNAPOLIS, CARTER AVAIT L'INTENTION DE PASSER SON CARRIÈRE DANS LA MARINE AMÉRICAINE, MAIS QUAND SON PÈRE MOURUT SUBITEMENT EN 1953, IL RETOURNE À PLAINS, EN GÉORGIE, POUR REPRENDRE L'ENTREPRISE FAMILIALE. EN SEULEMENT QUELQUES ANNÉES, IL EST DEVENU UN HOMME D'AFFAIRES FORT ET RESPECTÉ ET UN CHEF DE FILE DANS LA COMMUNAUTÉ.

En 1962, les temps ont changé, et Carter a décidé de se présenter pour le sénat de Géorgie. L'ancienne machine politique en Géorgie avec ses méthodes corrompues d'élection des fonctionnaires commençait à s'effondrer. Carter a reconnu que pour la première fois dans l'histoire, une personne qui ne faisait pas partie de l'ancien système avait une chance d'être élu. Mais il a fait face à une énorme bataille. Les patrons politiques retranchés se battaient toujours

pour garder le contrôle de leur territoire. Un dirigeant corrompu a ouvertement intimidé les électeurs de son district et falsifié les bulletins de vote. En conséquence, Carter a perdu le primaire. Mais il a refusé d'arrêter sans bataille. Il s'est battu contre les résultats de la primaire et a interjeté appel auprès d'un juge de la Cour supérieure pour que le processus de vote soit examiné. Lorsque les résultats ont été annulés, Carter a pu rester sur le billet, et il a continué à gagner l'élection. Puis, en 1970, il se présente avec succès au poste de gouverneur. Une fois de plus, il a reconnu que le moment était venu pour un nouveau venu pour contester la machine politique établie.

LES NON-LEADERS NE PEUVENT PAS TOUJOURS LE VOIR

CE QUE CARTER A FAIT ENSUITE ÉTAIT PRESQUE IMPENSABLE. IL A DÉCIDÉ DE SE PRÉSENTER POUR
PRÉSIDENT DES ÉTATS-UNIS. VOICI UN HOMME DONT TOUTE LA CARRIÈRE EN TANT QUE POLITICIEN ÉLU SE COMPOSAIT D'UN MANDAT AU SÉNAT DE GÉORGIE ET D'UN MANDAT EN TANT QUE GOUVERNEUR DE L'ÉTAT. SON EXPÉRIENCE ÉTAIT MINIME,
ET IL N'ÉTAIT PAS PRÉSENT SUR LA SCÈNE NATIONALE. CARTER ÉTAIT TELLEMENT INCONNU QUE LORSQU'IL EST APPARU DANS L'ÉMISSION DE TÉLÉVISION *WHAT'S MY LINE* EN 1973 ALORS QU'IL ÉTAIT GOUVERNEUR, LES PANÉLISTES NE LE CONNAISSAIENT PAS ET NE POUVAIENT PAS DEVINER SA PROFESSION.

Lorsque Carter a jeté son chapeau pour la première fois sur le ring pour la présidence, les gens dans les médias l'ont ignoré. Ils ont pensé qu'un ex-gouverneur peu connu du Sud sans expérience à Washington n'avait aucune chance d'obtenir l'investiture démocrate, et encore moins d'atteindre la présidence. Mais Carter n'était pas intimidé. Lui et quelques associés clés avaient reconnu que le moment serait bon pour lui en 1976, et ils se sont rencontrés pour en parler. Le biographe de Carter Peter G. Bourne, qui a assisté à la réunion, a déclaré qu'il voyait « une occasion unique et ouverte pour un étranger de se présenter à la présidence ». Carter l'a vu, aussi; il savait que c'était une proposition maintenant ou jamais.

Carter a rendu sa candidature à la présidence officielle en décembre 1975, un an après avoir terminé son mandat de gouverneur. La réaction des gens à travers le pays a été douloureusement indifférente. Bourne a rapporté,

> La plupart des journalistes ne semblaient pas saisir les profonds courants sociaux et politiques qui affectent le pays. L'impact du Vietnam, du Watergate, du changement des relations raciales dans le Sud, et en particulier de l'ouverture profonde du processus politique, semblait largement ignoré, et les candidats n'ont été examinés que dans le contexte de l'ancien paradigme politique.

La loi du timing a montré que c'était le bon moment pour un étranger de se présenter, et Carter était tout ce que les présidents récents n'avaient pas été: Il n'a occupé aucune charge publique tout en faisant campagne, après avoir terminé son mandat de gouverneur en 1974. Il n'était pas avocat de profession. Il était un ardent défenseur de sa foi chrétienne. Et contrairement aux gens qui avaient précédemment occupé la plus haute fonction de la nation, il n'avait pas fait partie de la politique de Washington en tant que membre du Congrès, sénateur, vice-président, ou membre du cabinet. Son visage était nouveau avec une approche différente du gouvernement, quelque chose que le peuple américain voulait désespérément. Je crois qu'à aucun autre moment, avant ou depuis, Jimmy Carter n'aurait été élu. Fait remarquable, le 20 janvier 1977, James Earl Carter a été inauguré en tant que trente-neuvième président des États-Unis.

Cependant, le timing n'a pas toujours été l'ami de Jimmy Carter. Lorsque l'élection de 1980 a roulé autour, il a tué ses chances de réélection. Le pays a connu autant de problèmes qu'il n'a jamais eu. L'économie était un gâchis: les Américains ont fait face à une inflation à deux chiffres, des prix records du pétrole, et la flambée des taux hypothécaires. Il y avait aussi de nombreux problèmes de politique étrangère, y compris l'invasion soviétique de l'Afghanistan et, bien sûr, la longue captivité des otages américains en Iran. Une tentative de sauvetage bâclée pour libérer les captifs a encore travaillé contre Carter. Après les retours est venu dans le soir de l'élection, Carter a constaté qu'il avait remporté seulement un anbysmal quarantenine votes électoraux à Ronald Reagan 489. C'était une défaite dévastatrice. La loi du timing est une épée à double tranchant. Tout comme il a servi à élire Carter président en 1976, il a travaillé contre lui quatre ans plus tard.

LE TIMING EST TOUT

LES GRANDS DIRIGEANTS RECONNAISSENT QUE *LE MOMENT OÙ* DIRIGER EST AUSSI IMPORTANT QUE CE QU'IL FAUT FAIRE ET OÙ ALLER. CHAQUE FOIS QU'UN LEADER FAIT UN GESTE, IL N'Y A VRAIMENT QUE QUATRE RÉSULTATS QUI PEUVENT EN RÉSULTER :

1. LA MAUVAISE ACTION AU MAUVAIS MOMENT CONDUIT À LA CATASTROPHE

UN LEADER QUI PREND LA MAUVAISE ACTION AU MAUVAIS MOMENT EST SÛR DE
SUBIR DES RÉPERCUSSIONS NÉGATIVES. LORSQUE LES FORCES AMÉRICAINES ONT TENTÉ DE SECOURIR
LES OTAGES DÉTENUS PAR L'IRAN SOUS L'ADMINISTRATION CARTER, IL A ÉTÉ UN EXEMPLE DE LA MAUVAISE ACTION AU MAUVAIS MOMENT. AVANT LE DÉCISION D'ESSAYER LE SAUVETAGE, LE SECRÉTAIRE D'ÉTAT CYRUS VANCE AVAIT
A SOUTENU QUE LE PLAN ÉTAIT VICIÉ. IL CROYAIT QUE QUELQUE CHOSE IRAIT erreur. MALHEUREUSEMENT, IL AVAIT RAISON. PLUSIEURS HÉLICOPTÈRES
A CONNU DES PROBLÈMES MÉCANIQUES, L'UN S'EST PERDU DANS UNE TEMPÊTE DE SABLE, ET UN AUTRE S'EST ÉCRASÉ DANS UN AVION DE TRANSPORT, TUANT HUIT MILITAIRES. PETER BOURNE L'A DÉCRIT COMME « UNE COMBINAISON DE MALCHANCE ET DE
INCOMPÉTENCE MILITAIRE. IL NE POUVAIT ÊTRE DÉCRIT QUE COMME UN DÉSASTRE. C'ÉTAIT UN EXERCICE DANS LE MAUVAIS TIMING, ET AUTANT QUE TOUTE AUTRE CHOSE, IL A SIGNALÉ LA FIN DES CHANCES DE CARTER D'ÊTRE RÉÉLU.

2. LA BONNE ACTION AU MAUVAIS MOMENT APPORTE DE LA RÉSISTANCE

C'EST UNE CHOSE DE COMPRENDRE *CE QUI* DOIT ÊTRE FAIT; C'EN EST UNE AUTRE DE COMPRENDRE *QUAND* FAIRE UN GESTE. JE ME SOUVIENS D'UN EXEMPLE DE CE GENRE
MAUVAIS TIMING PAR EXPÉRIENCE DE LEADERSHIP. N AU DÉBUT DES ANNÉES 1980, J'AI ESSAYÉ DE COMMENCER UN PROGRAMME EN PETITS GROUPES À SKYLINE, MON ÉGLISE DE SAN DIEGO.

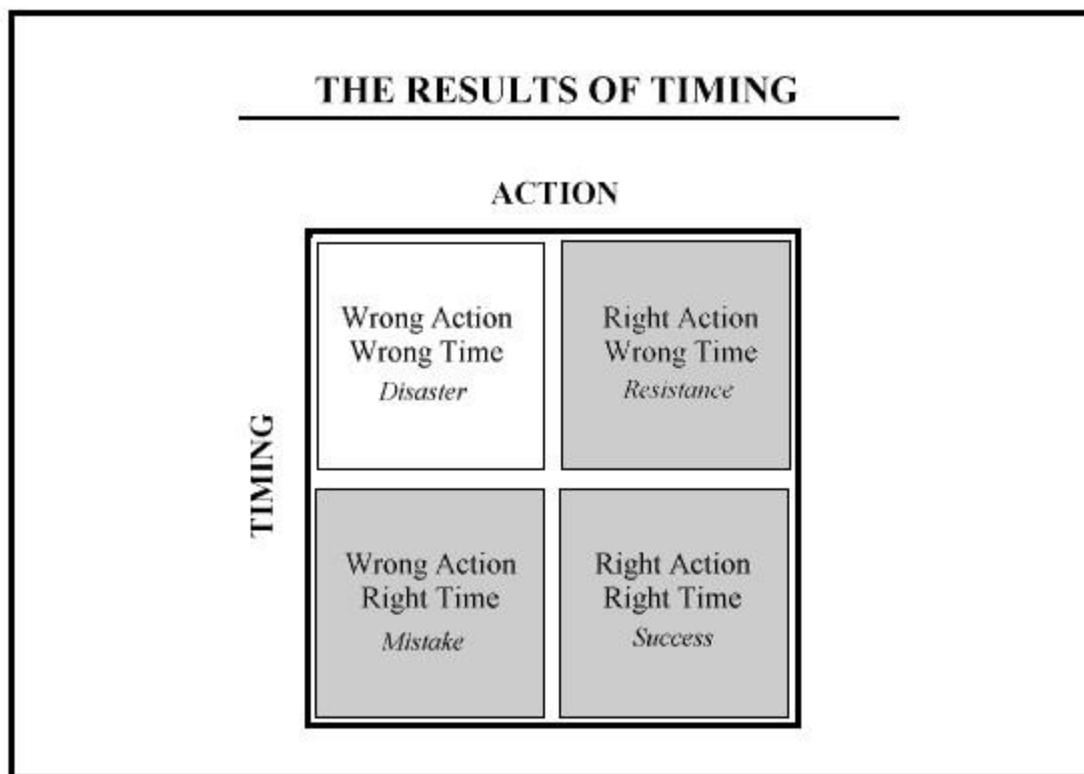
C’ÉTAIT LA BONNE CHOSE À FAIRE, MAIS IL A ÉCHOUÉ LAMENTABLEMENT. Pourquoi? LE CALENDRIER
IL AVAIT TORT. NOUS N’AVIONS PAS RECONNU QUE NOUS AVIONS DÉVELOPPÉ TROP PEU
DIRIGEANTS POUR SOUTENIR LE LANCEMENT. MAIS SIX ANS PLUS TARD, LORSQUE NOUS AVONS ESSAYÉ À NOUVEAU, LE PROGRAMME A ÉTÉ TRÈS RÉUSSI. C’ÉTAIT UNE QUESTION DE TIMING.

3. LA MAUVAISE ACTION AU BON MOMENT EST UNE ERREUR

PENDANT UNE DIZAINE D’ANNÉES, DIVERS COLLÈGUES DE LA MINE ONT ESSAYÉ DE ME PARLER
EN FAISANT UNE ÉMISSION DE RADIO. PENDANT LONGTEMPS, J’AI RÉSISTÉ À L’IDÉE. MAIS A
IL Y A QUELQUES ANNÉES, J’AI RECONNU QUE LE MOMENT ÉTAIT VENU. NOUS CRÉATION D’UN PROGRAMME APPELÉ *GROWING TODAY*. CEPENDANT, IL Y A EU UN
PROBLÈME: LE FORMAT. JE VOULAIS METTRE DES MATÉRIAUX ENTRE LES MAINS DE
LES GENS POUR LES AIDER, MAIS J’ÉTAIS DÉTERMINÉ À NE PAS ACCEPTER LES DONS
DU PUBLIC. LA SOLUTION, JE PENSAIS, ÉTAIT D’AÉRER UN PROGRAMME AXÉ SUR LA CROISSANCE ET DE DÉPENDRE DES VENTES DE PRODUITS POUR LE SOUTENIR. Nous
J’AI DÉCOUVERT QUE C’ÉTAIT UNE ERREUR. CE TYPE DE SPECTACLE NE POUVAIT PAS SE BRISER. LA RADIO AVAIT RAISON, MAIS LE TYPE D’ÉMISSION ÉTAIT FAUX. LA LOI DU TIMING AVAIT DE NOUVEAU PARLÉ.

4. LA BONNE ACTION AU BON MOMENT ABOUTIT AU SUCCÈS

LORSQUE LES DIRIGEANTS FONT LES BONNES CHOSES AU BON MOMENT, LE SUCCÈS EST PRESQUE
Inévitable. LES GENS, LES PRINCIPES ET LES PROCESSUS CONVERGENT POUR AVOIR UN IMPACT INCROYABLE. ET LES RÉSULTATS TOUCHENT NON SEULEMENT LE LEADER, MAIS AUSSI LES PARTISANS ET TOUTE L’ORGANISATION.



Lorsque le bon leader et le bon timing se réunissent, des choses incroyables se produisent. Pensez à la vie de Winston Churchill. Ce n'est qu'à l'âge de soixante ans qu'il est devenu premier ministre de l'Angleterre. Soldat, écrivain et homme d'État, il avait passé sa vie à diriger les autres, mais ce n'est qu'au cours de la Seconde Guerre mondiale qu'il était le moment idéal pour qu'il émerge comme un grand leader. Et une fois la guerre terminée, les gens qui s'étaient ralliés autour de lui le rejetèrent.

Lors de son discours de quatre-vingtième anniversaire devant le Parlement le 30 novembre 1954, Churchill réfléchit à son rôle dans le leadership de Greta Britain : « Je n'ai jamais accepté ce que beaucoup de gens ont gentiment dit, à savoir que j'ai inspiré la nation. Leur volonté était résolue et sans remords, et comme elle l'a prouvé, incontrôlable. C'est à moi de l'exprimer. C'était la nation et la race qui habitait tout le monde qui avait le cœur du lion. J'ai eu la chance d'être appelé à donner le rugissement.

La contribution de Churchill n'avait vraiment rien à voir avec la chance, mais elle avait beaucoup à voir avec le timing. Il a compris l'impact que le moment peut avoir sur la vie d'une personne. Une autre fois, il l'a décrit comme ceci: «Il vient un moment spécial dans la vie de chacun, un moment pour lequel cette personne est née. Cette occasion spéciale, lorsqu'il la saisira, remplira sa mission, une mission pour laquelle il est particulièrement qualifié. À ce moment-là, il trouve la grandeur. C'est son heure de gloire.

LE CREUSET DE LA GUERRE AFFICHE LA LOI DU TIMING

L'EXPÉRIENCE DE CHURCHILL MONTRE QUE LA LOI DU TIMING PARTICULIÈREMENT ÉVIDENT EN TEMPS DE GUERRE. VOUS POUVIEZ LE VOIR À L'ŒUVRE DANS
LA GUERRE DU GOLFE DE 1991 AVEC L'IRAK. DANS LES PREMIERS STADES DE DESERT SHIELD, LE

LA GRANDE PRÉOCCUPATION ÉTAIT D'OBTENIR SUFFISAMMENT DE TROUPES ET D'ÉQUIPEMENT EN PLACE POUR
DÉFENDRE EFFICACEMENT L'ARABIE SAOUDITE. SI L'IRAK ATTAQUAIT AVANT L'ARRIVÉE DES DÉFENSEURS, UN AUTRE PAYS SERAIT PERDU À CAUSE DE L'AGRESSION DE SADDAM HUSSEIN.

Ensuite, l'objectif était de déployer suffisamment de forces pour gagner de manière décisive contre les Irakiens. Les forces de la coalition ont offert leur temps et mené une campagne aérienne réussie avant de lancer Desert Storm pour pousser l'Irak hors du Koweït. Et la preuve de leur bon timing peut être vu dans les résultats: Alors que l'Irak a subi des dizaines de milliers de victimes et a eu plus de soixante mille soldats capturés, les États-Unis et leurs alliés ont perdu moins de 150 soldats et n'avait que quarante et un prisonniers pris par les forces irakiennes.

L'une des raisons pour lesquelles la guerre montre si clairement la loi du timing est que les conséquences sont si dramatiques et immédiates. Si vous regardez en arrière à n'importe quelle bataille majeure, vous serez en mesure de voir l'importance critique du calendrier. La bataille de Gettysburg pendant la guerre de Sécession en est un excellent exemple.

Le conflit s'est préparé lorsque le général confédéré Robert E. Lee a emmené l'armée de virginie du Nord en Pennsylvanie à la fin de juin 1863. C'était la troisième année de la guerre, et les deux nations étaient de plus en plus las du conflit. Les actions de Lee avaient trois buts : (1) attira l'armée de l'Union hors de Virginie, (2) réapprovisionner ses troupes en utilisant les ressources de la Pennsylvanie, et (3) amener les combats au cœur du territoire ennemi, dans l'espoir de précipiter ainsi la fin du conflit. La stratégie du général était de passer à Harrisburg, en Pennsylvanie, dans une tentative de pousser l'armée de l'Union, la dernière fois connue pour être en Virginie, dans une action hâtive et non désirée. Plusieurs jours avant la bataille, Lee a dit au général Trimble,

> Notre armée est de bonne humeur, pas trop gras, et peut être concentrée sur n'importe quel point en vingt-quatre heures ou moins. Je n'ai pas encore entendu dire que l'ennemi a traversé le Potomac, et j'attends d'entendre le général Stuart. Quand ils entendent où nous sommes, ils feront des marches forcées ... Ils vont venir ... décomposé de la faim et la marche dure, tendu sur une longue ligne et beaucoup démoralisé, quand ils viennent en Pennsylvanie. Je jetterai une force écrasante sur leur avance, l'écraser, le suivre, conduire un corps de retour sur un autre, et par des repoussements successifs et des surprises, avant qu'ils puissent se concentrer, créer une panique et détruire virtuellement l'armée.

Lee essayait de saisir l'occasion d'une victoire écrasante. Il ne savait pas jusqu'au matin du 1er juillet que l'armée de l'Union s'était déjà déplacée vers le nord. À ce moment-là, certaines de ses forces engageaient déjà des troupes confédérées sur la route de Chambersburg, à l'ouest de Gettysburg. Ce développement a perturbé la stratégie de Lee et ruiné son timing.

Le premier instinct de Lee fut de se retenir et d'attendre que toute la force de son armée se rassemble avant de forcer un engagement majeur. Mais toujours conscient de la Loi du Timing, il reconnut quand ses troupes avaient un avantage soudain. Comme Lee regardait d'une crête voisine, il vit que les troupes fédérales étaient acheminées et en retraite. Les forces confédérées ont eu l'occasion de s'emparer des hauteurs de Cemetery Hill, défendues seulement par quelques réserves d'infanterie de l'Union et l'artillerie. S'ils pouvaient capturer et contrôler cette position, Lee raisonné, ils contrôleraient toute la zone. Ce serait la clé d'une victoire confédérée et pourrait mettre fin à la guerre.

TIMING MANQUÉ, OPPORTUNITÉ DISPARUE

MAIS LE SUD N'A PAS SÉCURISÉ CETTE COLLINE. BIEN QU'IL SOIT ENCORE TÔT DANS

LE JOUR ET LE MOMENT ÉTAIT VENU D'EXÉCUTER UNE ATTAQUE EFFICACE,
LE GÉNÉRAL CONFÉDÉRÉ R. S. EWELL, QUI ÉTAIT EN POSITION DE PRENDRE LA COLLINE,
IL A SIMPLEMENT REGARDÉ AU LIEU D'ENGAGER L'ENNEMI. ET L'OPPORTUNITÉ
IL A GLISSÉ. DÈS LE LENDEMAIN MATIN, LES TROUPES SYNDICALES AVAIENT RENFORCÉ
LEURS POSITIONS PRÉCÉDENTES, ET LA CHANCE DU SUD AVAIT DISPARU. Lla
LES ARMÉES DU NORD ET DU SUD SE SONT BATTUES PENDANT DEUX JOURS DE PLUS, MAIS
EN FIN DE COMPTE, LES FORCES DE LEE ONT SUBI LA DÉFAITE, AYANT PERDU
ENVIRON 33 000 DE SES 76 300 HOMMES À DES BLESSURES OU À LA MORT. LEUR
SEUL CHOIX ÉTAIT DE BATTRE EN RETRAITE ET DE RETOURNER EN VIRGINIE.

UNE AUTRE OCCASION PERDUE

APRÈS LA DÉFAITE DU SUD, LEE S'ATTENDAIT À CE QUE LES FORCES SYNDICALES
DIRECTION DU GÉNÉRAL MEADE DE POURSUIVRE IMMÉDIATEMENT UN
CONTRE-ATTAQUER ET DÉTRUIRE COMPLÈTEMENT SON ARMÉE CHANCELANTE. C'ÉTAIT AUSSI
L'ATTENTE D'ABRAHAM LINCOLN APRÈS AVOIR REÇU LES NOUVELLES DE
LA VICTOIRE DU SYNDICAT. SOUCIEUX DE TIRER LE MEILLEUR PARTI DE LA LOI DU TIMING,
LINCOLN ENVOYA UNE COMMUNICATION DE WASHINGTON, D.C., À MEADE PAR
L'INTERMÉDIAIRE DU GÉNÉRAL HALLECK LE 7 JUILLET 1863. EN ELLE, HALLECK A DIT,

> J'ai reçu du Président la note suivante, que je communique respectueusement.
> « Nous avons certaines informations selon lesquelles Vicksburg s'est rendue au général Grant le 4 juillet. Maintenant, si le général Meade peut terminer son travail si glorieusement poursuivi jusqu'à présent par la destruction littérale ou substantielle de l'armée de Lee, la rébellion sera terminée.

Lincoln a reconnu que le moment était venu pour une action qui pourrait mettre fin à la guerre. Mais tout comme les forces du Sud n'ont pas saisi le moment de la victoire quand elle était disponible, leurs homologues du Nord non plus. Meade a pris son temps après sa victoire à Gettysburg, et il n'a pas poursuivi Lee assez agressivement. Quand il a annoncé son objectif, disant qu'il serait "conduire de notre sol chaque vestige de la présence de l'envahisseur," la réponse de Lincoln a été, "Mon Dieu, est-ce tout?" Lincoln savait qu'il voyait la chance de l'Union s'échapper.

La loi du timing avait été violée. Le 14 juillet, ce qui restait de l'armée de Virginie du Nord traversa le Potomac, échappant à la destruction. Lincoln était consterné que l'Union ait manqué une occasion de mettre fin à la guerre. Plus tard, il a dit que les efforts de Meade lui avaient rappelé « une vieille femme essayant de pousser ses oies à travers un ruisseau ».

En fin de compte, les deux armées avaient manqué leur meilleure occasion de remporter la victoire. Au lieu de cela, les combats se sont poursuivis pendant près de deux ans de plus, et des centaines de milliers de soldats supplémentaires sont morts. Les dirigeants des deux camps avaient su quoi faire pour remporter la victoire, mais ils n'ont pas donné suite au moment critique.

La lecture d’une situation et savoir quoi faire ne suffisent pas à vous faire réussir dans le leadership. Seule la bonne action *au bon moment* apportera le succès. Tout le reste exige un prix élevé. C’est la loi du timing.



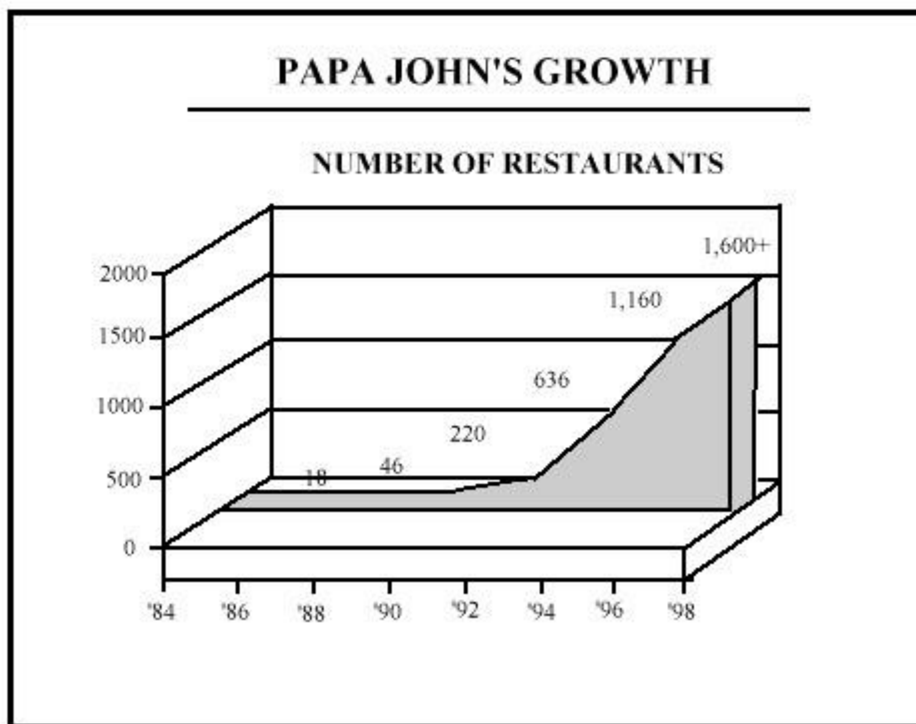
LA LOI DE LA CROISSANCE EXPLOSIVE

POUR AJOUTER DE LA CROISSANCE, CONDUIRE LES ADEPTES— À

MULTIPLY, LEADERS PRINCIPAUX

En 1984, à l’âge de vingt-deux ans, John Schnatter a fondé sa propre entreprise. Il a commencé par vendre des pizzas dans un placard à balais converti à Mick’s Tavern, un salon qui était co-détenu par son père. Bien qu’il n’était qu’un enfant, il avait une énorme quantité de vision, de dynamisme et d’énergie, assez pour faire de sa petite pizza se tenir dans un succès. L’année suivante, il ouvre son premier magasin à côté de Mick’s à Jeffersonville, Indiana. Il a nommé l’endroit de Papa John' s. Pendant plusieurs années, Schnatter a travaillé dur pour construire l’entreprise. Avec le temps, il ouvrit d’autres magasins, et plus tard il commença à vendre des franchises. Au début de 1991, il comptait 46 magasins. C’est en soi une réussite. Mais ce qui s’est passé au cours des deux prochaines années est encore mieux.

En 1991 et 1992, Papa John’s a tourné un coin énorme. À la fin de 1991, le nombre de magasins a plus que doublé pour atteindre 110 unités. À la fin de 1992, ils avaient de nouveau doublé pour atteindre 220. Et la croissance s’est poursuivie de façon spectaculaire. Au début de 1998, ce nombre a dépassé 1 600. Qu’est-ce qui a fait vivre soudainement une période d’expansion rapide incroyable? La réponse se trouve dans la Loi sur la croissance explosive.



Schnatter avait toujours embauché de bonnes personnes pour son personnel, mais dans les premières années, il était vraiment le seul leader et la principale force motrice derrière le succès de l'entreprise. Dans les années 1980, il ne consacra pas beaucoup de temps au développement d'autres leaders forts. « Il faut beaucoup de plus en plus de ma part, » dit Schnatter du succès de Papa John. « Entre 26 et 32 ans [ans], le plus difficile, c'est que j'ai eu beaucoup de John Schnatters autour de moi [des gens avec un grand potentiel qui avaient besoin d'être encadrés]. Ils avaient besoin de beaucoup de coaching, et j'étais tellement occupé à me développer, à essayer de me mettre au niveau suivant, je n'ai pas développé ces gens. En conséquence, je les ai perdus. C'est mon travail de construire les gens qui vont construire l'entreprise. Ce sera beaucoup plus difficile pour moi que les 1 200 premiers magasins.

LA CLÉ DE LA CROISSANCE EST LE LEADERSHIP

AU DÉBUT DES ANNÉES 1990, SCHNATTER A COMMENCÉ À RÉFLÉCHIR À CE QU'IL
PRENEZ POUR VRAIMENT FAIRE CROÎTRE L'ENTREPRISE. LA CLÉ ÉTAIT LE LEADERSHIP. IL AVAIT
DÉJÀ COMMENCÉ À GRANDIR EN TANT QUE LEADER PERSONNELLEMENT. SON AVOIR FAIT
D'IMPORTANTS PROGRÈS DANS SON DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP ONT ÉTÉ L'OUVERTURE DE LA
PORTE POUR LUI D'ATTIRER DE MEILLEURS LEADERS À L'ENTREPRISE ET DE DONNER
ILS LE TEMPS DONT ILS AVAIENT BESOIN. C'EST ALORS QU'IL A COMMENCÉ À RECRUTER CERTAINS
PARMI LES PERSONNES QUI DIRIGENT ACTUELLEMENT L'ENTREPRISE, Y COMPRIS WADE

ONEY, MAINTENANT CHEF DE L'EXPLOITATION DE LA SOCIÉTÉ. WADE AVAIT TRAVAILLÉ POUR LA PIZZA DOMINO PENDANT QUATORZE ANS, ET JOHN CROYAIT QU'IL ÉTAIT UN DES RAISONS POUR LESQUELLES CETTE ENTREPRISE AVAIT CONNU UN TEL SUCCÈS. QUAND WADE A QUITTÉ DOMINO'S, JOHN LUI A IMMÉDIATEMENT DEMANDÉ DE FAIRE PARTIE DE L'ÉQUIPE DE PIZZA DE PAPA JOHN.

Schnatter avait déjà construit une entreprise capable de créer une pizza qui tente le goût et de gagner un profit sain dans le processus. (Leur moyenne de ventes par magasin est plus élevée que celle de Pizza Hut, Domino's ou Little Caesar's.) Leur objectif était de construire une plus grande entreprise. Ensemble, ils ont commencé à parler de ce qu'il faudrait pour être capables d'ouvrir quatre cents à cinq cents nouveaux restaurants par an. Et c'est alors qu'ils ont concentré leur attention sur le développement des leaders afin qu'ils puissent prendre l'entreprise au niveau suivant. « La raison pour laquelle nous réussissons sur le marché, c'est notre concentration sur la qualité et notre désir de garder les choses simples. La raison pour laquelle nous réussissons en tant qu'entreprise, ce sont nos bonnes personnes.

Depuis le début des années 1990, Schnatter et Oney ont mis au point une équipe de dirigeants de premier plan qui aident l'entreprise à connaître une croissance explosive, des gens comme Blaine Hurst, président et vice-président de Papa John; Drucilla "Dru" Milby, le directeur financier; Robert Waddell, président du Service alimentaire de Papa John; et Hart Boesel, qui dirige les opérations de franchise.

La croissance de Papa John a été phénoménale dans une industrie que l'on croyait être surchargée de concurrents il y a dix ans. En 1997, ils ont ouvert plus de 350 nouveaux restaurants. En 1998, ils s'attendent à ce que ce nombre soit supérieur à 400. Et ils mettent également en œuvre des plans pour lancer Papa John's à l'échelle internationale. Ils n'ont pas l'intention d'arrêter de croître jusqu'à ce qu'ils soient le plus grand vendeur de pizza dans le monde.

« Le défi maintenant, explique Oney, est de développer les prochains leaders. L'entreprise est en grande forme financièrement. [Acquérir] l'immobilier est toujours une bataille, mais nous pouvons y réussir. Et l'économie n'est jamais un moyen de dissuasion lorsque vous offrez aux clients une bonne valeur. La clé est de développer des leaders. Vous le faites en construisant des gens.

LES MATHÉMATIQUES DU LEADER APPORTENT UNE CROISSANCE EXPLOSIVE

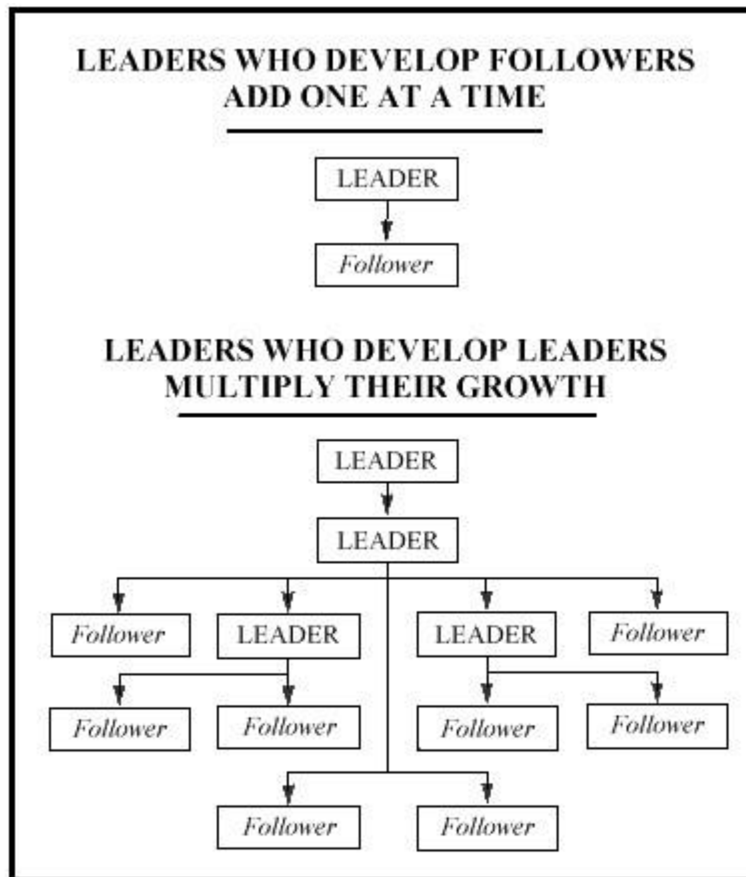
JOHN SCHNATTER ET WADE ONEY ONT RÉUSSI PARCE QU'ILS ONT PRATIQUÉ LA LOI DE LA CROISSANCE EXPLOSIVE. TOUT LEADER QUI FAIT CELA FAIT LE PASSAGE DES MATHÉMATIQUES DE SUIVEUR À CE QUE J'APPELLE LES MATHÉMATIQUES DU LEADER.

VOICI COMMENT ÇA MARCHE. LES DIRIGEANTS QUI DÉVELOPPENT DES ADEPTES CULTIVENT LEUR ORGANISATION D'UNE SEULE PERSONNE À LA FOIS. MAIS LES DIRIGEANTS QUI DÉVELOPPENT LES DIRIGEANTS MULTIPLIENT LEUR CROISSANCE, PARCE QUE POUR CHAQUE LEADER, ILS DÉVELOPPER, ILS REÇOIVENT ÉGALEMENT TOUS LES DISCIPLES DE CE LEADER. AJOUTER DIX

LES ADEPTES DE VOTRE ORGANISATION, ET VOUS AVEZ LE POUVOIR DE DIX PERSONNES. AJOUTEZ DIX DIRIGEANTS À VOTRE ORGANISATION, ET VOUS AVEZ LE POUVOIR DE DIX DIRIGEANTS FOIS TOUS LES PARTISANS ET LES DIRIGEANTS *QU'ILS*

Influence. C'EST LA DIFFÉRENCE ENTRE L'AJOUT ET

Multiplication. C'EST COMME FAIRE CROÎTRE VOTRE ORGANISATION PAR ÉQUIPES PLUTÔT QUE PAR DES INDIVIDUS. PLUS LES LEADERS QUE VOUS DÉVELOPPEZ, PLUS LA QUALITÉ ET LA QUANTITÉ D'ADEPTES SONT GRANDES.



Pour passer au plus haut niveau, il faut former des leaders. Mon ami Dale Galloway affirme que « certains dirigeants veulent faire des disciples. Je veux faire des leaders. Non seulement je veux faire des leaders, mais je veux faire des leaders. Et puis les dirigeants des dirigeants des dirigeants." Une fois que vous êtes en mesure de suivre ce modèle, il n'y a presque aucune limite à la croissance de votre organisation. C'est pourquoi je dis d'ajouter de la croissance, des adeptes de premier plan, mais à la croissance muliply, les dirigeants principaux. C'est la loi de la croissance explosive.

UN ACCENT DIFFÉRENT

DEVENIR UN LEADER QUI DÉVELOPPE DES LEADERS EXIGE UNE ORIENTATION ET UNE ATTITUDE TOUT À FAIT DIFFÉRENTES DE CELLES D'UN DÉVELOPPEUR D'ADEPTES. CONSIDÉREZ QUELQUES-UNES DES DIFFÉRENCES :

LEADERS QUI DÉVELOPPENT DES ADEPTES

DES LEADERS QUI DÉVELOPPENT DES LEADERS

Besoin d’être nécessaire

Vous voulez réussir

Mettre l’accent sur les faiblesses

Mettre l’accent sur les points forts

Développer les 20 pour cent inférieurs

Développer les 20 pour cent les plus

Traiter leur peuple de la même façon pour «équité»

Traiter leurs dirigeants comme des individus pour obtenir de l’impact

Puissance de thésaurisation

Donner de l’énergie

Passez du temps avec les autres

Investir du temps dans d’autres

Grandir en addition

Grandir par multiplication

Impactez uniquement les personnes qu’ils touchent personnellement

Impacter les gens bien au-delà de leur propre portée

Il est difficile de former des leaders parce que les dirigeants potentiels sont plus difficiles à trouver et à attirer. Ils sont également plus difficiles à conserver une fois que vous les trouverez parce que contrairement à ses disciples, ils sont énergiques et entreprenants, et ils ont tendance à vouloir aller leur propre chemin. Développer des leaders est également un travail difficile. Le développement du leadership n’est pas une proposition d’adous- d’eau. Il faut du temps, de l’énergie et des ressources.

UN LEADER DÉVELOPPÉ DE LOIN

J’AI FAIT DU DÉVELOPPEMENT DES LEADERS MON ATTENTION DANS LA VIE POUR LA DERNIÈRE
VINGT ANS. L’IMPACT SUR MES ORGANISATIONS A TOUJOURS ÉTÉ TRÈS GRATIFIANT. MAIS AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES, J’AI AUSSI EU L’INCROYABLE PRIVILÈGE DE VOIR CELA AVOIR UN IMPACT SUR D’AUTRES DIRIGEANTS ET LEURS ORGANISATIONS.
C’EST ARRIVÉ PARCE QUE BEAUCOUP DE LEADERS QUE J’AI AIDÉ À DÉVELOPPER
AU COURS DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE, NOUS AVONS TRAVAILLÉ DANS DES ORGANISATIONS AUTRES QUE LA MIENNE. EN TANT QUE
RÉSULTAT, JE SUIS PARFOIS SURPRIS DE TROUVER QUELQU’UN QUE J’AI DÉVELOPPÉ SANS MÊME LE SAVOIR. C’EST CE QUI S’EST PASSÉ LORSQUE J’AI TENU UNE CONFÉRENCE À L’ÉTRANGER L’AUTOMNE DERNIER.

Comme je l'ai mentionné dans les chapitres précédents, j'enseigne parfois le leadership à l'extérieur des États-Unis.

Au fil des ans, j'ai tenu des conférences en Australie, au Brésil, au Canada, en Inde, en Indonésie, en Corée, en Nouvelle-Zélande, au Nigéria et en Afrique du Sud. En outre, mes livres ont été traduits en plus de vingt langues, et mes bandes sont distribuées dans des pays du monde entier. Je sais donc que mes principes de leadership ont beaucoup voyagé. Mais j'ai quand même été agréablement surpris quand je me suis rendu en Inde l'automne dernier, j'ai rencontré David Mohan pour la première fois dans la ville de Madras, et j'ai entendu son histoire remarquable.

Pasteur Mohan dirige la plus grande église chrétienne de toute l'Inde. J'y ai voyagé pour enseigner le leadership à un groupe d'environ deux mille pasteurs. Quand je suis arrivé, il m'a accueilli comme un ami perdu. J'étais en retard ce matin-là, notre avion ayant été retardé cinq heures avant notre arrivée, donc lui et moi n'avons pas eu beaucoup de temps pour parler avant le début de la conférence. Comme j'ai enseigné le leadership, il s'est assis sur la première rangée s'imprégner de tout ce que j'ai dit. Quand j'ai enseigné la Loi des priorités et le principe de Pareto, j'ai vu qu'il rassemblait ses principaux dirigeants autour de lui pour s'assurer qu'ils comprenaient tout ce que je communiquais. Et parfois, comme j'ai introduit un autre principe qui fait partie de mes enseignements fondamentaux sur le leadership, il semblait anticiper ce que j'allais dire.

Quand nous avons terminé la conférence, il m'a chaleureusement remercié et a insisté pour me conduire à l'aéroport. Comme nous avons fait le long trajet, il m'a raconté son histoire. Il a dit qu'il devait à l'origine être à Pittsburgh, en Pennsylvanie, au cours de cette conférence, mais quand il a entendu dire que je viendratais, il a changé ses plans parce qu'il voulait me rencontrer. Sept ans plus tôt, son église avait été composée d'environ sept cents personnes. C'est une église de bonne taille, surtout en Inde. Mais il voulait toucher plus de gens et avoir un plus grand impact sur sa ville. Et il a reconnu que pour ce faire, il devait commencer à développer des leaders parmi son peuple.

À cette époque, quelqu'un lui a parlé de mes livres et de mes cassettes sur le leadership. Pendant les sept années qui ont suivi, il a été comme une éponge, lu mes livres, écouter mes cassettes et s'imprégner de tout ce qu'il pouvait apprendre sur le leadership. Et il développait aussi des gens en leaders forts. Au fur et à mesure qu'il grandissait, son équipe de leaders aussi. Comme ils ont grandi, il en a été de son église. Au moment où j'ai visité à l'automne 1997, quatorze mille personnes assistaient aux services de l'église chaque week-end. Non seulement cela, mais une personne sur dix dans son église a été formé et développé pour servir de leader. Et il *me* remerciait de m'avoir aidé sans le savoir.

Je me suis senti humilié par ce qu'il m'a dit; Je me suis aussi senti incroyablement encouragé. J'ai commencé à me demander combien d'autres hommes et femmes étaient là-bas que je n'avais jamais rencontrés qui avaient appris le leadership et ont eu un plus grand impact sur les gens à la suite. Le rencontrer et entendre son histoire a souligné mon engagement à continuer d'enseigner le leadership.

Je ne sais pas où vous êtes dans votre cheminement du développement du leadership. Vous travaillez peut-être sur votre croissance du leadership, ou vous êtes peut-être déjà un leader très développé. Peu importe où vous êtes, je sais une chose: vous iraz au plus haut niveau que si vous commencez à développer des dirigeants au lieu d'adeptes. Les leaders qui développent des leaders subissent un effet de multiplication incroyable dans leurs organisations qui ne peut être réalisé d'aucune autre façon, pas en augmentant les ressources, en réduisant les coûts, en augmentant les marges bénéficiaires, en analysant les systèmes, en mettant en œuvre des procédures de gestion de la qualité ou en faisant autre chose. La seule façon de connaître un niveau de croissance explosif est de faire les mathématiques, les mathématiques du leader. C'est l'incroyable pouvoir de la Loi sur la croissance explosive.



LA LOI DE L’HÉRITAGE

LA VALEUR DURABLE D’UN LEADER EST MESURÉE PAR SUCCESSION

En 1997, l’un des meilleurs chefs d’entreprise au monde est mort. Il s’appelait Roberto Goizueta, et il était le président et chef de la direction de la Coca-Cola Company. Dans un discours qu’il a prononcé devant le Executives' Club de Chicago quelques mois avant sa mort, Goizueta a fait cette déclaration : « Il y a un milliard d’heures, la vie humaine est apparue sur Terre. Il y a un milliard de minutes, le christianisme est apparu. Il y a un milliard de secondes, les Beatles se sont produits dans 'The Ed Sullivan Show'. Il y a un milliard de Coca-Colas... était hier matin. Et la question que nous nous posons maintenant est la suivante : « Que devons-nous faire pour faire un milliard de Coca-Colas ce matin? » "

Faire de Coca-Cola la meilleure entreprise au monde a été la quête de Goizueta toute sa vie, qu’il poursuivait encore avec diligence quand il est soudainement, subitement mort. Les entreprises qui perdent un PDG sont souvent dans la tourmente, surtout si son départ est dû à une mort inattendue, comme celle de Goizueta. Peu de temps avant sa mort, Goizueta a déclaré dans une interview avec *l’Atlanta Journal-Constitution* que la retraite n’était "pas sur mon écran radar. Tant que je m’amuse, tant que j’ai l’énergie nécessaire, tant que je ne garde pas les gens de leur journée au soleil, et tant que le conseil veut que je reste, je resterai. Quelques mois seulement après l’entrevue, on lui a diagnostiqué un cancer. Six semaines plus tard, il était mort.

À la mort de Goizueta, l’ancien président Jimmy Carter a observé : « Peut-être qu’aucun autre chef d’entreprise des temps modernes n’a si bien illustré le rêve américain. Il croyait qu’en Amérique, tout est possible. Il a vécu ce rêve. Et grâce à ses extraordinaires compétences en leadership, il a aidé des milliers d’autres à réaliser leurs rêves.

L’HÉRITAGE DE GOIZUETA

L’HÉRITAGE LAISSÉ À L’ENTREPRISE PAR GOIZUETA EST INCROYABLE. LORSQU’IL A REPRIS COCA-COLA EN 1981, LA VALEUR DE L’ENTREPRISE ÉTAIT DE 4 MILLIARDS DE DOLLARS. SOUS LA DIRECTION DE GOIZUETA, IL EST PASSÉ À 150 MILLIARDS DE DOLLARS. C’EST UN AUGMENTATION DE LA VALEUR DE PLUS DE 3500 POUR CENT! COCA-COLA EST DEVENU LE DEUXIÈME SOCIÉTÉ LA PLUS PRÉCIEUSE EN AMÉRIQUE, DEVANT LA VOITURE LES FABRICANTS, LES COMPAGNIES PÉTROLIÈRES, MICROSOFT, WAL-MART, ET TOUT LE RESTE. Lla

SEULE LA SOCIÉTÉ PLUS PRÉCIEUSE ÉTAIT GENERAL ELECTRIC. BEAUCOUP DE COKE
LES ACTIONNAIRES SONT DEVENUS MILLIONNAIRES À PLUSIEURS REPRISES. Emory
L'UNIVERSITÉ D'ATLANTA, DONT LE PORTEFEUILLE CONTIENT UN GRAND BLOC DE STOCK DE COCA-COLA, A MAINTENANT UNE DOTATION COMPARABLE À CELLE DE HARVARD.

Mais la valeur boursière élevée n'était pas la chose la plus importante que Goizueta a donnée à la société Coca-Cola. Au lieu de cela, c'était la façon dont il a vécu la Loi de l'héritage. Lorsque le PDG a annoncé la mort, il n'y a pas eu de panique chez les actionnaires de Coca-Cola. Emanuel Goldman, analyste chez Paine Webber, a déclaré que Goizueta « préparait l'entreprise à ne pas être là aussi bien que n'importe quel cadre que j'ai jamais vu ».

Comment a-t-il fait ? Tout d'abord, en rendant l'entreprise aussi forte qu'il le pouvait. Deuxièmement, en préparant un successeur pour la première position nommée Douglas Ivester. Mickey H. Gramig, auteur de la *Constitution d'Atlanta,* a déclaré: «Contrairement à certaines entreprises, qui font face à une crise lorsque le cadre supérieur quitte ou meurt, Coca-Cola devrait conserver son statut comme l'une des sociétés les plus admirées du monde. Goizueta avait soigné Ivester pour suivre ses traces depuis la nomination du natif de Géorgie en 1994 au poste de numéro 2 de l'entreprise. Et comme une indication de la façon dont Wall Street se sentait fortement sur les pieds de Coca-Cola, le stock de la société à peine ondulé il ya six semaines lorsque Goizueta a été diagnostiqué avec un cancer du poumon.

Doug Ivester, comptable de formation, a commencé sa carrière chez Coca-Cola en 1979 en tant que contrôleur adjoint. Quatre ans plus tard, il est nommé directeur financier. Il était connu pour sa créativité financière exceptionnelle, et il a été une force majeure dans la capacité de Goizueta à révolutionner l'approche de l'entreprise à l'investissement et le traitement de la dette. En 1989, Goizueta a dû décider qu'Ivester avait un potentiel inexploité, parce qu'il l'a éloigné de son rôle strictement financier et l'a envoyé en Europe pour acquérir une expérience opérationnelle et internationale. Un an plus tard, Goizueta le ramena et le nomma président de Coca-Cola USA, où il supervisait les dépenses et le marketing. De là, il a continué à toiletter Ivester, et en 1994, il ne pouvait y avoir aucun doute que Ivester suivrait Goizueta dans la position supérieure. Goizueta en a fait son président et chef de l'exploitation.

Ce que Roberto Goizueta a fait était très inhabituel. Peu de dirigeants d'entreprises développent aujourd'hui des leaders solides et les préparent à prendre la relève de l'organisation. John S. Wood, consultant chez Egon Zehnder International Inc., a noté que « les entreprises n'ont pas investi aussi massivement dans le passé dans l'éducation des gens. S'ils ne sont pas en mesure de les cultiver, ils doivent aller les chercher. Alors pourquoi Roberto Goizueta était-il différent ? Il était un produit de la Loi de l'héritage.

Roberto Goizueta est né à Cuba et a fait ses études à Yale, où il a obtenu un diplôme en génie chimique. À son retour à La Havane en 1954, il répond à une annonce dans un journal pour un chimiste bilingue. L'embauche de l'entreprise s'est avérée être Coca-Cola. En 1966, il était devenu vice-président de la recherche technique et du développement au siège social de l'entreprise à Atlanta. Il était le plus jeune homme à occuper un tel poste dans l'entreprise. Mais au début des années 1970, quelque chose d'important s'est produit. Robert W. Woodruff, le patriarche de Coca-Cola, prit Goizueta sous son aile et commença à le développer. En 1975, Goizueta devient vice-président exécutif de la division technique de l'entreprise et prend d'autres responsabilités d'entreprise, telles que la supervision des affaires juridiques. Et en 1980, avec la bénédiction de Woodruff, Goizueta est devenu président et chef de l'exploitation. Un an plus tard, il était président et chef de la direction. La raison pour laquelle Goizueta a si bien choisi, développé et soigné un successeur est qu'il s'appuyait sur l'héritage qu'il avait reçu.

DES LEADERS QUI LAISSENT UN HÉRITAGE DE SUCCESSION ...

GOIZUETA A DIT UN JOUR : « LE LEADERSHIP EST L'UNE DES CHOSES QUE VOUS NE POUVEZ PAS
Délégué. SOIT VOUS L'EXERCEZ, SOIT VOUS L'ABDIQUEZ. IL Y A UN TROISIÈME CHOIX : VOUS LE TRANSMETTEZ À VOTRE SUCCESSEUR. C'EST UN CHOIX QUE GOIZUETA A EXERCÉ. LES DIRIGEANTS QUI PRATIQUENT LE DROIT DE L'HÉRITAGE SONT RARES. MAIS CEUX QUI LE FONT, LAISSENT UN HÉRITAGE DE SUCCESSION POUR LEUR ORGANISATION EN FAISANT CE QUI SUIT:

DIRIGER L'ORGANISATION AVEC UNE « VISION À LONG TERME »

À PEU PRÈS N'IMPORTE QUI PEUT FAIRE UNE ORGANISATION BIEN PARAÎTRE POUR UN
MOMENT — EN LANÇANT UN NOUVEAU PROGRAMME OU UN NOUVEAU PRODUIT FLASHY, EN ATTIRANT LES FOULES À UN GRAND ÉVÉNEMENT, OU EN RÉDUISANT LE BUDGET POUR AUGMENTER LES RÉSULTATS. MAIS LES DIRIGEANTS QUI LAISSENT UN HÉRITAGE ADOPTENT UNE APPROCHE DIFFÉRENTE. ILS MÈNENT AVEC DEMAIN AINSI QU'AUJOURD'HUI À L'ESPRIT. C'EST CE QUE GOIZUETA A FAIT. IL AVAIT L'INTENTION DE CONTINUER À DIRIGER TANT QU'IL ÉTAIT EFFICACE, MAIS IL A PRÉPARÉ SON SUCCESSEUR DE TOUTE FAÇON. IL A TOUJOURS VEÉ À LA RECHERCHE DES MEILLEURS INTÉRÊTS DE L'ORGANISATION ET DE SES ACTIONNAIRES.

CRÉER UNE CULTURE DE LEADERSHIP

LES ENTREPRISES LES PLUS STABLES ONT DES LEADERS SOLIDES À TOUS LES NIVEAUX DE L'ORGANISATION. LA SEULE FAÇON DE DÉVELOPPER UN LEADERSHIP AUSSI RÉPANDU EST DE FAIRE DU DÉVELOPPEMENT DES LEADERS UNE PARTIE DE VOTRE CULTURE.
C'EST UNE PARTIE INTÉGRANTE DE L'HÉRITAGE DE COCA-COLA. COMBIEN D'AUTRES ENTREPRISES PROSPÈRES EN SAVEZ-VOUS QUI ONT EU UNE SUCCESSION DE DIRIGEANTS QUI SE SONT RÉUNIS DANS LES RANGS DE LEUR PROPRE ORGANISATION?

PAYER LE PRIX AUJOURD'HUI POUR ASSURER LE SUCCÈS DEMAIN

IL N'Y A PAS DE SUCCÈS SANS SACRIFICE. CHAQUE ORGANISATION EST UNIQUE, ET CELA DICTE CE QUE LE PRIX SERA. MAIS TOUT DIRIGEANT QUI VEUT AIDER SON ORGANISATION DOIT ÊTRE PRÊT À PAYER CE PRIX POUR ASSURER UN SUCCÈS DURABLE.

VALORISER LE LEADERSHIP DE L'ÉQUIPE AU-DESSUS DU LEADERSHIP INDIVIDUEL

PEU IMPORTE À QUEL POINT IL EST BON, AUCUN LEADER NE PEUT LE FAIRE TOUT SEUL. TOUT COMME DANS
SPORTS UN ENTRAÎNEUR A BESOIN D'UNE ÉQUIPE DE BONS JOUEURS POUR GAGNER, UNE ORGANISATION
A BESOIN D'UNE ÉQUIPE DE BONS *LEADERS* POUR RÉUSSIR. PLUS LE

L'ORGANISATION, PLUS FORTE, PLUS GRANDE ET PLUS APPROFONDIE, L'ÉQUIPE DE LEADERS DOIT ÊTRE.

ÉLOIGNEZ-VOUS DE L'ORGANISATION AVEC INTÉGRITÉ

DANS LE CAS DE COCA-COLA, LE LEADER N'A PAS EU L'OCCASION DE
PARTEZ PARCE QU'IL EST MORT PRÉMATURÉMENT. MAIS S'IL AVAIT VÉCU, JE CROYEZ QUE GOIZUETA AURAIT FAIT EXACTEMENT CELA. QUAND C'EST UN LEADER
LE TEMPS DE QUITTER L'ORGANISATION, IL DOIT ÊTRE PRÊT À S'EN ALLER ET LAISSER SON SUCCESSEUR FAIRE SON PROPRE TRUC. L'INGÉRENCE NE FAIT QUE LUI FAIRE DU MAL, LUI ET L'ORGANISATION.

UN HÉRITAGE DE SUCCESSION

J'AI MENTIONNÉ DANS LE CHAPITRE SUR LE DROIT DE L'ADHÉSION QU'À L'AUTOMNE DE
1997, JE SUIS ALLÉ EN INDE AVEC UNE POIGNÉE DE DIRIGEANTS DE MON ORGANISATION À BUT NON LUCRATIF EQUIP. PENDANT QUE NOUS Y ÉTIONS, JE VOULAIS VISITER LE SIÈGE DE MÈRE TERESA. C'EST UN BÂTIMENT EN BÉTON ORDINAIRE SITUÉ À CALCUTTA, QUE LES GENS LÀ-BAS APPELLENT LA MAISON MÈRE.

Alors que je me tenais devant les portes pour me préparer à entrer, j'ai pensé à la façon dont personne ne pouvait dire en regardant que cet endroit modeste avait été la base d'un leader aussi efficace. Nous avons marché à travers un foyer et dans un patio central qui était ouvert sur le ciel. Notre objectif était de visiter la tombe de Mère Teresa, qui est situé dans la salle à manger de l'établissement. Mais quand nous sommes arrivés, nous avons découvert que la chambre était en usage et personne ne serait autorisé à entrer jusqu'à ce que la cérémonie qui était en cours était terminée.

On pouvait voir un groupe d'une quarantaine à une cinquantaine de religieuses assises, toutes vêtues de l'habitude familière que Mère Teresa avait portée.

"Qu'est-ce qui se passe là-dedans?" J'ai demandé à une nonne de passer.

Elle sourit. « Aujourd'hui, nous prenons quarante-cinq nouveaux membres dans notre ordre », a-t-elle dit, avant de nous précipiter dans une autre partie du bâtiment.

Comme nous étions déjà en retard et nous avons vite dû prendre un avion, nous n'avons pas pu rester. Nous avons regardé autour brièvement, puis à gauche. En sortant de l'enceinte, à travers une ruelle, et parmi les foules de gens, je me suis dit, *Mère Teresa aurait été fier*. Elle était partie, mais son héritage se poursuivait. Elle avait eu un impact sur le monde, et elle avait développé des leaders qui poursuivaient sa vision. Et il semble qu'ils continueront d'influencer les gens pour les générations à venir. La vie de Mère Teresa est un excellent exemple de la Loi de l'Héritage.

PEU DE DIRIGEANTS LE TRANSMETTENT

MAX DUPREE, AUTEUR DE *LEADERSHIP IS AN ART*, A DÉCLARÉ : « LA SUCCESSION EST
L'UNE DES PRINCIPALES RESPONSABILITÉS DU LEADERSHIP. POURTANT, DE TOUTES LES LOIS DE
LEADERSHIP, LA LOI DE L'HÉRITAGE EST CELLE QUE LES DIRIGEANTS LES MOINS

ON DIRAIT APPRENDRE. RÉALISATION VIENT À QUELQU'UN QUAND IL EST CAPABLE DE FAIRE
DE GRANDES CHOSES POUR LUI-MÊME. LE SUCCÈS VIENT QUAND IL DONNE DES POUVOIRS
LES DISCIPLES DE FAIRE DE GRANDES CHOSES *AVEC* LUI. SIGNIFICATION VIENT QUAND IL
DÉVELOPPE DES LEADERS POUR FAIRE DE GRANDES CHOSES *POUR* LUI. MAIS UN HÉRITAGE N'EST CRÉÉ QUE LORSQU'UNE PERSONNE MET SON ORGANISATION EN POSITION DE FAIRE DE GRANDES CHOSES *SANS* LUI.

J'ai appris la Loi de l'Héritage à la dure. Parce que l'église a tellement grandi alors que j'étais dans mon premier poste de direction à Hillham, Indiana, je pensais que j'étais un succès. Quand j'ai commencé là-bas, nous n'avions que trois personnes présentes. Pendant trois ans, j'ai construit cette église, tendu la main à la communauté, et influencé la vie de nombreuses personnes. Quand je suis parti, notre fréquentation moyenne était de deux cents, et notre bilan était de plus de trois cents personnes. J'avais des programmes en place, et tout avait l'air rose pour moi. Je pensais que j'avais vraiment fait quelque chose d'important.

Quand j'étais à ma deuxième église depuis environ dix-huit mois, j'ai déjeuné avec un ami que je n'avais pas vu depuis un certain temps, et il venait de passer un certain temps à Hillham. Je lui ai demandé comment les choses allaient là-bas, et j'ai été surpris d'entendre sa réponse.

— Pas trop bien, répondit-il.

"Vraiment?" J'ai dit. "Pourquoi? Les choses allaient bien quand je suis parti. Qu'est-ce qui ne va pas?

— Eh bien, dit-il, c'est un peu tombé. Certains des programmes que vous avez commencé en quelque sorte pété. L'église ne compte qu'une centaine de personnes. Il pourrait devenir encore plus petit avant qu'il ne soit fini.

Cela m'a vraiment dérangé. Un leader déteste voir quelque chose qu'il a mis sa sueur, son sang et ses larmes en commençant à échouer. Au début, j'ai été coché au leader qui m'a suivi. Mais ça m'a frappé. Si j'avais fait un très bon travail là-bas, il n'aurait pas d'importance quel genre de leader m'a suivi, bon ou mauvais. La faute était vraiment la mienne. Je n'avais pas mis en place l'organisation pour réussir après mon départ. C'était la première fois que je réalisais l'importance de la Loi de l'héritage.

Paradigme

APRÈS CELA, J'AI COMMENCÉ À REGARDER LE LEADERSHIP D'UNE TOUTE NOUVELLE FAÇON. CHAQUE DIRIGEANT QUITTE FINALEMENT SON ORGANISATION, D'UNE FAÇON OU D'UNE AUTRE. IL PEUT CHANGER D'EMPLOI, SE FAIRE PROMOUVOIR OU PRENDRE SA RETRAITE. ET MÊME SI UN PERSONNE REFUSE DE PRENDRE SA RETRAITE, IL VA MOURIR. CELA M'A FAIT RÉALISER
CETTE PARTIE DE MON TRAVAIL DE LEADER CONSISTAIT À COMMENCER À PRÉPARER MON PEUPLE ET MON ORGANISATION À CE QUI M'ATTEND INÉVITABLEMENT. CELA M'A INCITÉ À CHANGER MON ORIENTATION DE GRANDS PARTISANS À DES DIRIGEANTS EN DÉVELOPPEMENT. MA VALEUR DURABLE, COMME CELLE DE N'IMPORTE QUEL LEADER, SERAIT MESURÉE PAR MA CAPACITÉ À DONNER À L'ORGANISATION UNE SUCCESSION EN DOUCEUR.

Ma meilleure histoire de succession personnelle concerne mon départ de Skyline Church. Quand je suis arrivé là-bas en 1981, j'ai fait l'un de mes principaux objectifs l'identification et le développement des dirigeants parce que je savais que notre succès en dépendait. Au cours des

quatorze années que j'y ai été, mon personnel et moi avons développé littéralement des centaines de leaders exceptionnels, bénévoles et membres du personnel.

Le développement de tant de dirigeants a mis l'église en bonne position pour réussir, mais cela seul n'a pas suffi. Dans de nombreuses entreprises et organisations à but non lucratif, le leader est en mesure de développer et de préparer un successeur. Ce n'était pas quelque chose que j'ai pu faire à Skyline. Le conseil d'administration local choisirait quelqu'un pour me succéder, et je ne conduirais pas ce processus. Le plus que je pourrais faire pour eux était de leur donner toute information que je connaissais sur les candidats potentiels avec lesquels je connaissais. Mais il y avait d'autres choses que je *pouvais* faire, comme la préparation des gens et de l'organisation à l'arrivée de leur nouveau chef. Je voulais mettre cette personne en place pour réussir autant que je pouvais.

LE SUCCÈS SE POURSUIT

UNE DE MES PLUS GRANDES JOIES DANS LA VIE EST DE SAVOIR QUE SKYLINE EST PLUS FORT
MAINTENANT QUE QUAND JE SUIS PARTI EN 1995. JIM GARLOW, QUI M'A SUCCÉDÉ EN TANT QUE
PASTEUR PRINCIPAL, FAIT UN TRAVAIL MERVEILLEUX LÀ-BAS. L'ÉGLISE
LA FRÉQUENTATION A AUGMENTÉ, LES FINANCES SE SONT AMÉLIORÉES, ET LE MEILLEUR DE TOUS,
LE PROGRAMME DE CONSTRUCTION ET DE RELOCALISATION VA DE L'AVANT APRÈS UN
DÉCENNIE DE RETARDS. À L'AUTOMNE 1997, JIM M'A DEMANDÉ DE REVENIR À SKYLINE ET DE PRENDRE LA PAROLE LORS D'UN BANQUET DE COLLECTE DE FONDS POUR LA PROCHAINE PHASE DU PROJET DE CONSTRUCTION, ET J'AI ÉTÉ RAVI D'HONORER SA DEMANDE.

Ils ont organisé l'événement au San Diego Convention Center, situé sur la belle baie de la ville. Ils ont vraiment fait un travail de première classe de tout, et environ 4.100 personnes ont assisté. La meilleure partie pour ma femme, Margaret, et moi avons eu la chance de voir et de parler avec tant de nos vieux amis. Et bien sûr, je me suis senti privilégié d'être l'orateur principal de la soirée. Ce fut toute une célébration et tout un succès. Les gens se sont engagés à verser plus de 7,8 millions de dollars pour la construction de la nouvelle installation de l'église.

Dès que j'ai fini de parler, Margaret et moi avons glissé hors de la salle de bal. Nous voulions que la nuit appartienne à Jim, puisqu'il était maintenant le leader de Skyline. Pour cette raison, nous savions qu'il serait préférable que nous faisions une sortie rapide avant la fin du programme. En descendant l'escalier, je lui ai attrapé la main et je lui ai donné une pression.

« Margaret, dis-je, n'était-ce pas une soirée géniale ? »

« Oh, c'était génial », a-t-elle dit. "Je pense que Jim était vraiment heureux."

— Je pense que vous avez raison, dis-je. "Vous savez ce qui était la meilleure partie pour moi? Sachant que ce que nous avons commencé il y a toutes ces années va continuer. Comme nous avons quitté le centre de convention derrière nous, j'ai senti que notre dernier chapitre avec Skyline était terminé, et il avait une fin très heureuse. C'est comme mon ami Chris Musgrove dit, "Le succès n'est pas mesurée par ce que vous laissez à, mais par ce que vous laissez derrière vous."

Lorsque tout est dit et fait, votre capacité en tant que leader ne sera pas évaluée par ce que vous avez réalisé personnellement ou même par ce que votre équipe a accompli pendant votre mandat. Vous serez jugés par la façon dont votre personnel et votre organisation ont fait après

votre départ. Vous serez évalué ac cordonnage à la Loi de l'Héritage. Votre valeur durable sera mesurée par succession.

Conclusion

TOUT MONTE ET TOMBE SUR

Leadership

Eh bien, vous les avez, les 21 lois irrefutables de leadership. Apprenez-les, prenez-les à cœur et appliquez-les à votre vie. Si vous les suivez, les gens vous suivront.

J'enseigne le leadership depuis deux décennies et demie maintenant, et pendant ces années, j'ai dit aux gens que j'ai formé quelque chose que je vais maintenant vous dire: Tout monte et tombe sur le leadership. La plupart des gens ne me croient pas quand je dis ça, mais c'est vrai. Plus vous essayez de faire dans la vie, plus vous constaterez que le leadership fait la différence. Toute entreprise que vous pouvez entreprendre qui implique d'autres personnes vivra ou mourra en fonction du leadership. Lorsque vous travaillez à bâtir votre organisation, n'oubliez pas ceci :

- Le personnel détermine le potentiel de l'organisation.
- Les relations déterminent le moral de l'organisation.
- La structure détermine la taille de l'organisation.
- Vision détermine l'orientation de l'organisation.
- Le leadership détermine le succès de l'organisation.

Je vous souhaite du succès. Poursuivez vos rêves. L'excellence du désir. Devenez la personne que vous avez été créé pour devenir. Et accomplir tout ce que vous avez été mis sur cette terre à faire. Le leadership vous aidera à le faire. Apprenez à diriger, non seulement pour vous-même, mais aussi pour les gens qui suivent derrière vous. Et comme vous atteignez les plus hauts niveaux, n'oubliez pas d'emmener les autres avec vous pour être les leaders de demain.

ETES-VOUS PRÊT À APPLIQUER LES LOIS?

MAINTENANT QUE VOUS AVEZ APPRIS LES 21 LOIS IRRÉFUTABLES DU LEADERSHIP,
AIMERIEZ-VOUS SAVOIR COMMENT LES APPLIQUER À VOS DÉFIS DE LEADERSHIP UNIQUES? JOIGNEZ-VOUS À JOHN MAXWELL ALORS QU'IL ENSEIGNE UN GROUPE DE
LES CADRES SUPÉRIEURS COMMENT RAMENER LES 21 LOIS À LEURS ORGANISATIONS ET LES APPLIQUER AFIN DE FAIRE PASSER LEUR LEADERSHIP À UN NIVEAU SUPÉRIEUR.

VOUS POUVEZ LE FAIRE AVEC ...

VIVRE LES 21 LOIS DU LEADERSHIP

RECEVEZ PLUS DE DIX HEURES D'INSTRUCTIONS SPÉCIALISÉES DE JOHN MAXWELL SUR VIDÉO OU AUDIOCASSETTE AFIN QUE VOUS PUISSIEZ APPLIQUER LES LOIS COMME UN PRO. LES GENS QUI TRAVAILLENT AVEC VOUS SE

DEMANDERONT COMMENT VOTRE LEADERSHIP EST PASSÉ AU NIVEAU SUIVANT SI RAPIDEMENT.

Aiguisez votre intuition de leadership aujourd'hui. Pour recevoir gratuitement des renseignements sur la trousse Living the 21 Laws of Leadership ou pour commander votre exemplaire, communiquez avec :

INJOY (EN)
Boîte P.O. 7700
Altanta, GA 30357-0700 (800)
333-6506 www.injoy.com[1]

[1] Maxwell, John C., *Les 21 lois irréfutables du leadership*, (Nashville, TN : Thomas Nelson Publishers) 1999.